

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA DELEGACIÓN DE ALMEST

Estudiante Roxanna Alba Cruz ¹, Estudiante Shabelis Estupiñán López ², Estudiante Andy David Martínez Hamill³

1, 2, 3. Universidad de Matanzas, sede "Camilo Cienfuegos"; Vía Blanca Km 3½, Matanzas, Cuba. roxanna.alba@umcc.cu

Resumen

La evaluación del desempeño laboral es un sistema formal para estimar el cumplimiento de las obligaciones laborales de un empleado; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona y la aportación que esta hace al negocio. El presente trabajo tiene como objetivo realizar un estudio acerca de la evaluación del desempeño laboral en la empresa Delegación de ALMEST. Como resultado de dicha investigación se logró hacer una recopilación de información relacionada con el tema a través del criterio de varios autores, así como la manera de realizar este proceso en la empresa estudiada.

Palabras claves: Competencias; empresa; evaluación del desempeño, trabajadores.

Introducción

Sin lugar a duda el ser humano tiene la facilidad de evaluar eventos que ocurren a su alrededor durante toda su faena diaria, desde que se levanta hasta que se va adormir, pues de manera constante valora y toma decisiones tanto en su vida personal como laboral. El proceso de evaluación del desempeño de los empleados ha sido transformado con el paso de los años; este se ha convertido en un aspecto clave para las empresas hoy en día.

Las prácticas de la evaluación del desempeño no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio (Chiavenato, 2016).

Los historiadores de la evaluación educacional, en particular de los exámenes, sitúan los orígenes de tales prácticas en la China Imperial (siglo III a.C.), cuando se introdujeron varias pruebas de habilidades (manejo del arco, caligrafía), prácticas académicas para combatir el nepotismo en la selección de los funcionarios del estado (Leopoldo y Quijada, 2016).

Sin embargo, hasta el siglo XIX no es que se reconocen las primeras manifestaciones de evaluación del desempeño de lo que existen diferentes autores con disímiles criterios.

A mediados del siglo XIX en pleno *boom* de la Revolución Industrial, los empresarios de la época podían medir de manera muy sencilla el rendimiento de las máquinas que utilizaban; sin embargo, a la hora de medir la productividad de sus trabajadores no contaban con elementos que le permitieran evaluar su desempeño (Mazariegos, 2016).

El primer proceso de evaluación de desempeño que se llevó a cabo y del que se tiene constancia tuvo lugar a principios del siglo XIX en una fábrica textil de New Lanark, Escocia, llevado a cabo por el empresario Robert Owen. El proceso consistía en medir el rendimiento diario de los obreros de esta fábrica con un sistema mediante el cual a cada obrero le era asignado un libro en que sus supervisores anotaban todos los días comentarios sobre su desempeño, en secciones clasificadas por colores que indicaban los niveles de rendimiento (Mazariegos, 2016).

En el siglo XX, la Escuela de la Administración Científica propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento (Chiavenato, 2016).

Las tendencias actuales acerca de este tema han seguido su evolución a medida que ha evolucionado la sociedad y las labores. La importancia de la evaluación del desempeño no radica solo en detectar los errores, sino en reflejarse en la retroalimentación y en las acciones diseñadas de forma estratégica para buscar la mejora continua.

En múltiples estudios desarrollados en empresas en Cuba, se ha evidenciado que el proceso de evaluación del desempeño tiene un bajo nivel de integración a los procesos de la gestión de los recursos humanos, lo que se manifiesta por baja capacidad de autoperfeccionamiento, poca correspondencia entre los niveles de evaluación del desempeño y su poca orientación a la gestión por competencias (Rivero Ramírez, 2019).

La Delegación de ALMEST no está exenta de estos problemas, por lo que el objetivo de la investigación es estudiar el proceso de evaluación del desempeño en la misma.

Desarrollo

Los primeros aportes conocidos en la dirección, unido al surgimiento de nuevos enfoques y teorías, así como a importantes acontecimientos económicos y sociales a escala global, propiciaron el surgimiento de la gestión organizacional, la cual se refiere al tratamiento del hombre en la empresa, expresada hoy en la GCH. Su función pasó desde un carácter administrativo y social, hasta llegar a ser estratégica y proactiva, con enfoque sistémico y participativo. Su compromiso principal es el de desarrollar los recursos humanos de la organización y tiene como meta la contribución al logro de los objetivos de la empresa (Leyva Del Toro, 2016).

En Cuba existen autores que han investigado sobre la GCH (Gestión del Capital Humano), desde sus subsistemas (selección e integración, capacitación y desarrollo, organización del trabajo, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño) como un todo, relacionándola con la organización para demostrar su condición sistémica. En su concepción los subsistemas son funciones o procesos fundamentales que interactúan hacia el logro del resultado deseado. Así lo modelan en su concepción Marrero Fornaris (2002); Nieves Julbe (2010); Martínez Vivar (2013); Cuesta Santos (2014), entre otros.

La evaluación del desempeño es el proceso de evaluación de los empleados a través de la observar su rendimiento con las normas establecidas y luego informarles a los trabajadores su nivel, lo que decidirá si se toman medidas con él o no.

Todos los sectores en una empresa utilizan la evaluación de desempeño como una herramienta para saber sobre el empleado y tomar decisiones sobre él, con el propósito de mejorar su desempeño (López Villalobos y López Suárez, 2019).

El logro de procesos de evaluación del desempeño unidos o ajustados, en los cuales se refleje que los desempeños individuales tributen al desempeño estratégico organizacional, es un desafío actual. La falta de unidad o de ajustes entre ambos desempeños, se ha evidenciado como problemas en encuestas mundiales, donde a nivel de empresa se observa inexistencia de vínculos entre los recursos humanos, la estrategia y los indicadores de gestión, y en las empresas cubanas también se ha manifestado en desvinculación o carencia de integración (Morales Cartaya, 2006).

El óptimo desempeño empresarial representa el principal reto al que se enfrentan las empresas a nivel mundial. Cuba, inmersa en la actualidad en el proceso de actualización de su modelo económico, no escapa a esta realidad; lucha por elevar el desempeño de sus organizaciones; exigiendo que sean cada vez más eficaces y eficientes al satisfacer las demandas del entorno (Parra Reyes, 2018).

Existen varios conceptos acerca de evaluación del desempeño, entre ellos:

La evaluación del desempeño es una herramienta necesaria en las organizaciones, a través de los resultados que se obtienen se puede observar cuales son las necesidades que se advierten en los trabajadores y de ahí determinar las estrategias a seguir para que la compañía alcance su máximo rendimiento (Rodríguez Orozco, 2017).

Tiene como objetivos informar a los trabajadores sobre cómo están en su trabajo y lo que se espera de ellos, reconocer los méritos y resultados positivos obtenidos, corregir las desviaciones y los posibles errores tanto de comportamiento como de resultados, respecto a los objetivos establecidos; permite al evaluado conocer y contrastar su proyección al futuro al ver con claridad la trayectoria de su carrera, detectar y poner de manifiesto las fortalezas y debilidades de los trabajadores, adecuar con más eficacia a la persona con el puesto de trabajo, conocer las pretensiones y demandas de los empleados, descubrir las carencias y necesidades de formación que pueden presentar para realizar de forma correcta su trabajo, mejorar las relaciones interpersonales entre el directivo y el personal a su cargo y servir de referencia para incrementos salariales, entre otros (Taype Molina, 2018).

La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Evaluar no consiste en aplicar métodos individuales para medir el desempeño, lo que importa es diseñar un proyecto educativo integral basado en competencias, siendo la evaluación el motor del aprendizaje, la garantía de seguridad del paciente y, en definitiva, un acto moral. Requiere obtener información cualitativa del desempeño, lo que implica un juicio profesional y un consenso de expertos (Morán Barrios, 2016).

El desempeño se evalúa en situación real y no simulada. Los métodos se basan en la observación, la autoevaluación, la supervisión y la actividad asistencial, deben promover la evaluación formativa y ser de fácil aplicación. Describimos sus características, las ventajas, desventajas y errores de uso. No hay buenos o malos métodos, ya que cualquiera de ellos, usado con rigor, puede ser de utilidad. Lo que realmente importa es dar sentido a las acciones formativas, integrando un plan de evaluación como parte del proceso formativo (Morán Barrios, 2016).

A partir de todos los conceptos analizados se puede inferir que la evaluación del desempeño laboral es una apreciación que está destinada auxiliar a los trabajadores para que potencien sus fortalezas y debilidades y reciban una compensación de acuerdo al trabajo que realicen.

La evaluación le da al trabajador la oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol. Con ella se estimula el trabajo en equipo y se procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones (Pérez Montejo, 2009).

El desempeño organizacional, es el hecho que se reconoce la percepción de los trabajadores, donde está precisamente la consideración de la subjetividad, de lo intangible. No solamente son resultados (concretos o tangibles) individuales, grupales y de la propia organización, sino la consideración de los intangibles expresos mediante la percepción de los trabajadores (Cuesta Santos et al., 2018).

La evaluación del desempeño individual (EDI) en Cuba.

En la práctica cubana hay propuestas para la evaluación del desempeño de las organizaciones. Las mismas difieren por su valor práctico y teórico en uno u otro sector, el uso de las herramientas de evaluación y el alcance de su carácter sistémico. Aunque los empresarios se han visto necesitados de realizar evaluaciones del desempeño de forma empírica, para tomar decisiones respecto a sus subordinados, estas han adolecido de orientación sistémica y estratégica, así como de un adecuado soporte metodológico (Leyva Del Toro, 2017).

La evaluación del desempeño individual, como función administrativa explícita solo se limitaba al trabajo de los técnicos. Posteriormente se incorporó la evaluación de los cuadros y más recientemente con las NC 3000 (2007), se generaliza a todas las categorías de trabajadores. El establecimiento del Decreto 281 (2014) “Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal”, así como las NC 3000 (2007) dirigida al SGICH son los detonantes que impulsan el desarrollo de un sistema de gestión de capital humano en Cuba. En ambos se contemplan elementos relacionados con la EDI. Sin embargo, en el primer caso, las referencias tienen un carácter fragmentado e incompleto sobre la GCH. Bajo la coyuntura actual del modelo económico fue modificado parcialmente, por el Decreto Ley 334 (2017). El segundo caso, constituye un adelanto en materia de legislación laboral, pero adolece del adecuado instrumental metodológico para su eficaz materialización práctica. No da respuesta a los requerimientos más actuales relacionados con este proceso.

Los elementos generales sobre su tratamiento están contenidos en la Ley 116 (2014), Código del Trabajo y su Reglamento establecido en el Decreto 326 (2014). Esta última a pesar que ofrece una flexibilidad en el análisis de la EDI, no posee suficiente carácter metodológico y sistémico para la aplicación de la misma. Lo que permite afirmar que el

instrumental que se dispone en esta materia es insuficiente para enfrentar los retos que la gestión actual le impone.

Los escenarios actuales de las organizaciones cubanas, a partir de los Lineamientos de la Política de la Revolución y el Partido, emanados de su VI Congreso, así como de los documentos de su VII Congreso, promueven transformaciones favorables para que la función de recursos humanos tienda a la aplicación de un sistema de gestión integrada de capital humano. En este caso las NC 3000 (2007), han servido de orientación para que cada organización lo diseñe y aplique, sobre la base de la mejora continua del desempeño laboral. Sin embargo, resulta insuficiente el tratamiento estratégico que las mismas abordan (Leyva Del Toro, 2017).

A pesar que la concepción presente en estas normas favorece a cada uno de los subsistemas que lo conforman, se requiere de manera práctica, contribuir a la EDI en sus funciones de búsqueda y medición de brechas para el logro de mejoras en la empresa cubana al alinearse con los niveles directivos, a partir de sus objetivos estratégicos. Concepciones metodológicas que se deben considerar en el país, como soporte instrumental en la toma de decisiones directivas oportunas, flexibles y proactivas.

Uno de los sistemas de evaluación del desempeño más utilizados en las últimas décadas es el de 360° (González Torres et al., 2019), que tiene como objetivo central la retroalimentación de grupo, de todos los clientes que tienen contacto directo y frecuente con el trabajador. De ella se obtiene un amplio conocimiento y participación de los actores de la evaluación del desempeño y una información más precisa sobre el actuar del evaluado (Morán Barrios, 2016).

En la figura 1 se pueden apreciar sus ventajas y desventajas.

Figura 1. Ventajas y desventajas de los sistemas de evaluación del desempeño a 360°.

Ventajas	Desventajas
Es más amplio ya que las respuestas se recolectan desde varias perspectivas.	Es un sistema más complejo, en términos administrativos.
La calidad de la información es mejor.	Al combinar todas las respuestas la retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos.

Complementa las iniciativas del sistema participativo al hacer énfasis en los clientes internos y externos y los equipos.	Requiere de capacitación para que funcione bien y los trabajadores pueden coludirse o engañar al sistema dando evaluaciones no válidas.
Puede reducir el sesgo y los prejuicios.	Si el trabajador siente que los evaluadores se confabularon.
La retroalimentación de los compañeros y los demás evaluadores podrá incentivar el desarrollo del trabajador.	Puede haber opiniones divergentes entre sí.

Fuente: Elaboración propia tomado de Morán Barrios (2016).

En la actualidad la demanda de capacitación, mayor conectividad y mejor desempeño laboral, pone en debate el rol que cumplen las nuevas tecnologías para el desarrollo del capital humano, por lo que esta no solo permite automatizar procesos sino también contar con el personal idóneo para alcanzar las metas que la empresa u organización se traza.

La evaluación de desempeño laboral debe estar presente en las organizaciones, como una herramienta fundamental para el desarrollo del talento humano en una organización. Esta debe ser un proceso periódico y sistemático que sirva para apreciar el desenvolvimiento y el potencial de desarrollo que tiene cada trabajador en el área asignada, debe permitir identificar las habilidades y destrezas del talento humano y así mejorar la eficiencia y eficacia de cada Institución.

La evaluación del desempeño de un trabajador debe permitir comparar las evidencias del desempeño real y el ideal con vistas a establecer la diferencia entre ambas. Debe determinar las causas de las desviaciones, las que pueden estar asociadas a condiciones técnicas, organizativas y/o humanas existentes en la organización. A este análisis se le incluye la influencia de las variaciones del entorno.

Con estas variables se trasmite la información necesaria a los restantes procesos de la GRH (formación, estimulación, seguridad e higiene, planeación cualitativa) para que se ejecuten las acciones de mejora que permitan contar con un trabajador más competente en el futuro inmediato. Por eso, se hace necesario que este proceso en sí mismo prevea acciones para su autodiagnóstico y. autoperfeccionamiento (Leyva del Toro et al., 2016).

Las instituciones de Educación Superior (IES) confrontan permanentemente la necesidad de mejorar su desempeño laboral para fortalecer la competitividad generando sistemas de

adaptación o innovación tecnológica para propiciar un mejoramiento continuo de capacidades, cualidades, destrezas, habilidades y/o aptitudes, que van a marcar la diferencia entre un individuo con un alto desempeño laboral y otro con un nivel inferior, entendiendo que todo sujeto tiene definida sus emociones sociales y comprendiendo las capacidades de creatividad y flexibilidad de las situaciones que se definen en su entorno de trabajo, motivada por la experiencia laboral y el desenvolvimiento en el cargo (Álvarez Indacochea et al., 2018).

Los beneficios de la evaluación del desempeño laboral para el individuo según (Álvarez Indacochea et al., 2018) son los siguientes:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y, asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto evaluación y autocrítica para su auto desarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Y los beneficios para el Jefe serían de que tiene la oportunidad de:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Beneficios para la Empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo:
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Evaluar el desempeño de un trabajador es un componente fundamental para las empresas, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos. Puede ocurrir que el trabajador se resista a este proceso, por considerar que sus evaluadores no son imparciales.

Aunque la evaluación del desempeño no es una acción que se lleve a cabo de la misma manera en todas las áreas, pues cada una de ellas tiene especificidades que es necesario tener en cuenta, en la actualidad se puede hablar de algunas tendencias en este terreno, como por ejemplo las siguientes: (Anónimo, 2020)

- **Estimulación de una cultura basada en el mérito.** Este elemento va de la mano con el alto desempeño. Si se sabe destacar y recompensar el esfuerzo de las personas que forman parte de una organización, así como su aportación al conjunto de las acciones, la evaluación será mucho más sencilla y no se tomará como una imposición sino como un elemento corporativo más.
- **Lo primero es la persona, no la medición.** Medir cuantitativamente ya no es la única forma de evaluar el desempeño. Ahora el centro del proceso debe ser el trabajador, a quien se debe acompañar en un proceso de mejora continua. Se amplía la gama de indicadores cualitativos.
- **Prevalencia del trabajo en equipo y las redes de colaboración.** ¿Qué empresas pueden sobrevivir hoy día sin un trabajo en equipo sólido y unas redes a través de las cuales circule la información indispensable para los procesos? Ninguna: las empresas son equipos y como tal hay que asumirlos.

- **La transparencia como valor fundamental.** Cualquiera que sea tu modelo de evaluación del desempeño, éste debe estar basado en la transparencia de los datos, las acciones y los procedimientos. La información debe estar accesible a todos los miembros de los equipos y ser utilizada por cada uno de ellos para el beneficio del conjunto de acciones.

En conclusión, las tendencias actuales en evaluación del desempeño apuntan cada vez más a un seguimiento más humano, así como a acciones más ágiles, inmediatas y en las que los responsables de un negocio puedan intervenir en tiempo real.

La evaluación del desempeño proporciona información valiosa sobre el rendimiento de los trabajadores que permite según (Ortega Sotos, 2019):

- Vinculación de las personas al cargo.
- Entrenamiento.
- Promociones.
- Incentivos por el buen desempeño.
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
- Autoperfeccionamiento del empleado.
- Informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos.
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
- Estímulo a la mayor productividad.
- Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa.
- Retroalimentación con la información del propio individuo evaluado.
- Otras decisiones del personal como transferencias, gastos.

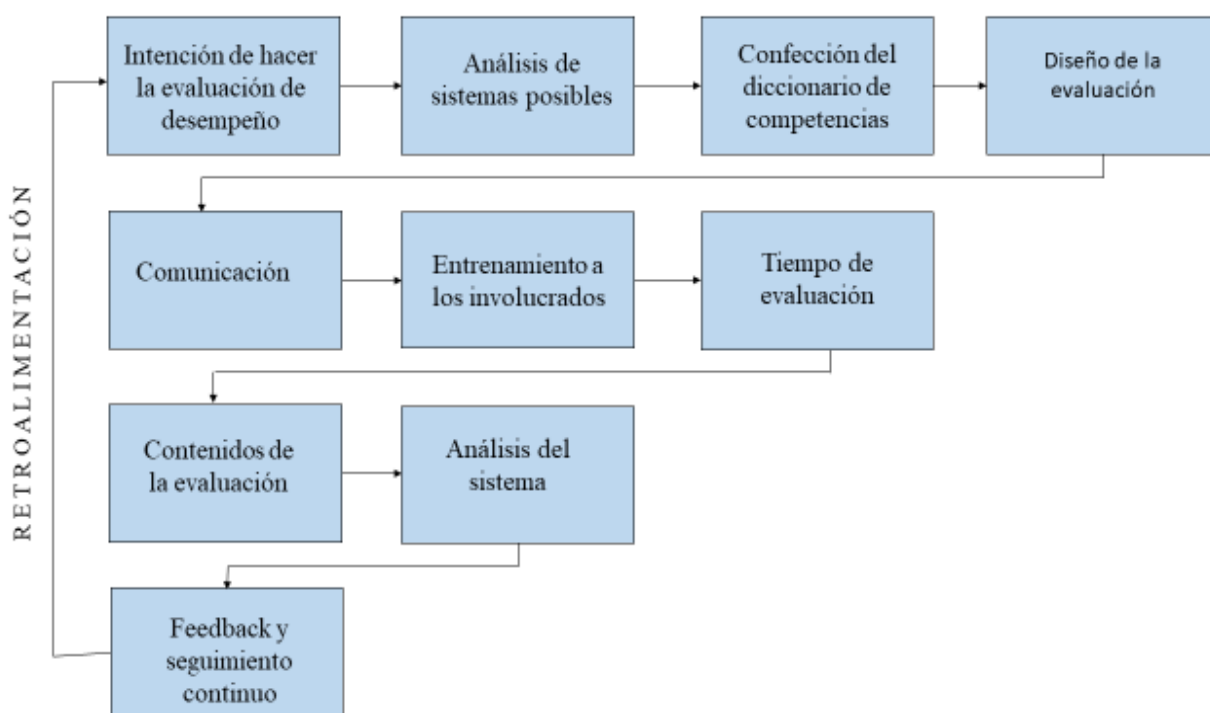
Hoy en día la globalización ha causado, debido al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, lo que conlleva a niveles más elevados de habilidades requeridas. Por ello, las empresas deben adaptarse, e incluso anticiparse a los cambios, planeando de forma adecuada sus estrategias y alineando los aportes de su capital humano con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización. El lograr que dichos procesos resulten de manera eficiente, es decir, que eleve la productividad y redunde en el retorno de inversión en capital humano, requiere de una gestión de recursos humanos basada en competencias y de una correcta evaluación del desempeño de los empleados que las poseen (Capuano, 2004).

La formación basada en competencias es algo más que un programa redactado en términos de competencias. Se trata de una estrategia dirigida a formar profesionales acordes a las necesidades de los sistemas sociosanitarios y precisa dirigir las acciones formativas con una visión holística, humanizadora y global en lo social, junto a un compromiso institucional y un aprendizaje a través de situaciones o tareas (Morán Barrios, 2016).

La formación en competencias requiere: por parte del evaluado, reflexión, autoevaluación y un compromiso explícito con su propio proceso formativo; del proceso de aprendizaje, documentar resultados de aprendizaje, flexibilizar el programa (individualizado), una retroalimentación frecuente y de alta calidad, y un liderazgo desde las jefaturas de unidades docentes(servicios asistenciales), ya que fomenta el compromiso y la participación activa de todos los profesionales del equipo en el proceso formativo (Morán Barrios, 2016).

Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias (Capuano, 2004): (Figura 2)

Figura 2. Pasos para la implementación de la evaluación de desempeño por competencias.



Fuente: Elaboración propia tomado de Capuano (2004).

A continuación, se describen estos pasos.

1. Intención de hacer la evaluación de desempeño: El gerente de la compañía, el departamento de recursos humanos o algún otro sector con fuerza política suficiente

dentro de la misma, manifiesta el deseo y necesidad que se aplique algún sistema de evaluación de desempeño.

2. Análisis de sistemas posibles: Como se está hablando de evaluación de desempeño por competencias, en el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los tradicionales, los habitualmente utilizados. Por lo tanto, cada compañía tendrá que diseñar uno propio según las competencias a evaluar, congruente con las estrategias del negocio.
3. Confección del diccionario de competencias: Tomando como referencia el paso anterior, los managers se encargan de la elaboración de un listado de las competencias a evaluar inherentes a la compañía. Las mismas se alinean con la misión y visión planteadas por la compañía ya que el desarrollo adecuado de las competencias son el medio para alcanzar los objetivos organizacionales.
4. Diseño de la evaluación: Este paso es fundamental ya que tiene que cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar en sus empleados, quienes deberán sentirse abarcados en ella. Por tal motivo, el departamento de recursos humanos interactuará con profesionales estadísticos para tal fin, de modo de alcanzar un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y completo.
5. Comunicación: Esta etapa consta de la comunicación del sistema a implementar a todos los miembros de la compañía. Es recomendable que el Departamento de Recursos Humanos sea el encargado de esta tarea y lo puede realizar de diversas formas dependiendo el negocio de la empresa.
6. Entrenamiento a los involucrados: Los involucrados son los evaluadores y los evaluados. Deben conocer cómo funciona el sistema y cuál es el rol de cada miembro en el mismo con el fin de evitar errores y malgastar el tiempo en el momento de poner en práctica la evaluación. En este paso se recomienda también hacer una prueba piloto con una muestra de los futuros evaluados con el fin de detectar algún fallo de comprensión.
7. Tiempo de evaluación: Este gran momento es recomendable que sea en una fecha cercana a fin de año. El tiempo de duración dependerá del tamaño de la compañía y del método que utilice para la evaluación (Intranet, entrevistas personales, formularios manuales). Independientemente, se recomienda que los plazos sean fijados previamente para que la misma no se prolongue innecesariamente.
8. Contenidos de la evaluación: Devueltos los formularios al departamento de recursos humanos, es el tiempo de analizar los contenidos y detectar los conflictos que se manifiestan en las evaluaciones. A partir de dicho análisis, el mencionado departamento deberá tomar decisiones sobre potencial, carrera, capacitación, remuneraciones de cada empleado evaluado y seguidamente informarles a los mismos los resultados y futuros

planes de acción que se tomarán con los jefes de cada área y siguiendo los objetivos estratégicos organizacionales.

9. **Análisis del sistema:** El final del proceso es el momento para analizar y reflexionar las virtudes y defectos del sistema y del modo de implementación del mismo (recursos materiales, humanos, financieros; estrategias, tiempos, reacciones al sistema, clima laboral, etc.), con la finalidad de mejorarlo y adecuarlo aún más a las características de la compañía para el próximo año.
10. **Feedback y seguimiento continuo:** Para completar este modelo no se puede dejar de lado el seguimiento y mejoramiento continuo (retroalimentación) que generalmente en otros procesos o modelos se deja como actividad secundaria. En la gestión por competencias, el seguimiento y retroalimentación están revestidos de una importancia decisiva ya que se centra en el acompañamiento de la evaluación a través del futuro desempeño.

Caracterización de la empresa objeto de estudio.

La Empresa Inmobiliaria ALMEST creada en el año 1994 por la Directiva № 151 del Primer Sustituto del Ministro de las FAR y la Resolución № 315 del Ministerio de Economía y Planificación. Su Oficina en el Edificio No.52 entre Obrapía y Lamparilla, Municipio Habana Vieja, Provincia La Habana, su nombre surge al combinar los apellidos de los dos constructores que integraron la expedición del Yate Granma en 1956, Juan Almeida Bosque y Armando Mestres.

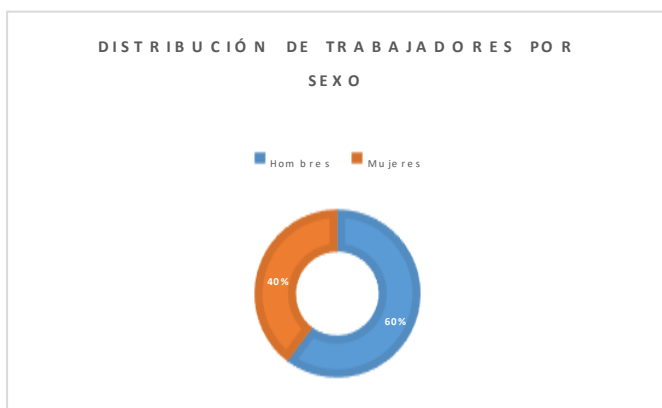
La Empresa ALMEST tiene una Dirección General y 6 Delegaciones Territoriales, a estas pertenecen 17 Unidades Básicas de Inversiones y 5 Unidades Básicas de Almacenes; distribuidas en las provincias de, La Habana, Matanzas, Villa Clara, Ciego de Ávila, Camagüey y Holguín; lo que permite desarrollar el proceso inversionista a lo largo del país.

Esta organización tiene como encargo estatal de ser Inversionista principal, con la misión de garantizar el desarrollo de instalaciones para el turismo y de apoyo a este que comprende la realización del proceso inversionista en tiempo, calidad y costo en correspondencia con las exigencias del desarrollo de este sector y la economía del país, utilizando tecnologías de avanzadas y personal de dirección y técnico altamente calificado. De igual forma es responsable de la mantención de las instalaciones explotadas por Gaviota S:A en el territorio, para lo cual consta con los procedimientos y mecanismos que permiten asegurar el desarrollo de los mantenimientos preventivos y correctivos ya sean con medios propios o terceros en los plazos, calidad y presupuestos aprobados.

Delegación de ALMEST

La Delegación de ALMEST ubicada en el antiguo aeropuerto de Varadero, cuenta con un total de 68 trabajadores, entre ellos 41 hombres, constituyendo el 60,29% del personal y 27 mujeres (39,71%). (Figura 3)

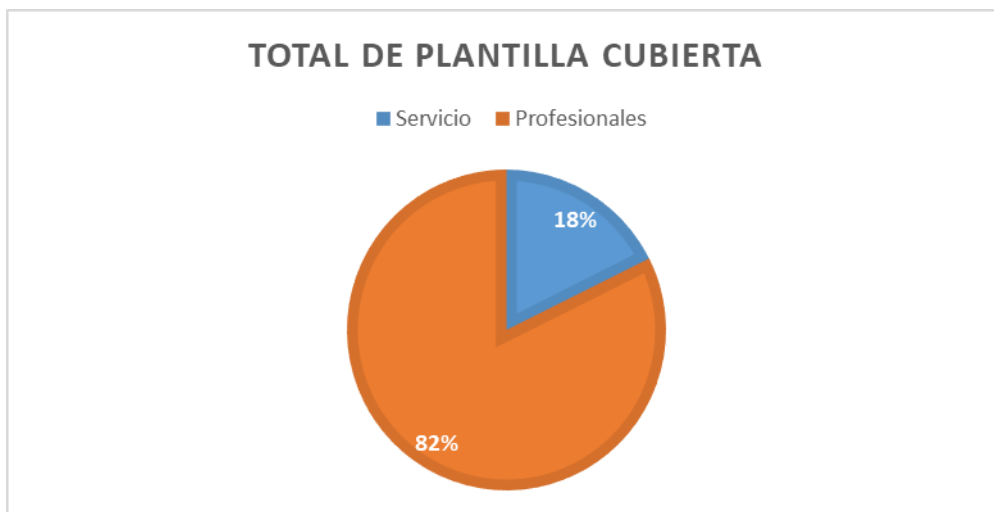
Figura 3. Distribución de trabajadores por sexo.



Fuente. Elaboración propia.

La planilla se encuentra cubierta al 100% con 12 trabajadores de Servicio y 56 Profesionales como se observa en la figura 4, dado por su propia actividad.

Figura 4: Total de plantilla cubierta.



Fuente. Elaboración propia.

Evaluación de desempeño en la empresa Delegación de ALMEST.

La evaluación del desempeño es un proceso continuo y periódico de evaluación integral de los resultados, de las conductas y de las competencias de los trabajadores, para alcanzar las metas, así como los objetivos estratégicos de la organización, vinculado al desarrollo integral de estos (ALMEST, 2019).

La evaluación del desempeño de la Empresa Alмест se realiza de acuerdo a lo establecido en el Reglamento diseñado al efecto, el cual fue aprobado por la **Resolución 60/08** del Director General de la Empresa (ANEXO 1).

En esta empresa se rigen por el Reglamento para la evaluación del desempeño de los trabajadores del Grupo Empresarial CIMEX.

Esta herramienta de dirección constituye para la actividad administrativa, que proporciona información para ser analizada en la toma de decisiones que garanticen el incremento del desempeño del trabajador. Es la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y un elemento fundamental para decidir la permanencia o promoción del trabajador; así mismo su utilización como elemento de diferenciación en la estimulación de

los trabajadores, puede ser establecido en los sistemas de pago aprobados en el Grupo Empresarial CIMEX.

Aspectos generales sobre el desarrollo de la evaluación del desempeño de la empresa ALMEST.

1. La evaluación de los resultados del trabajador se ejecuta por el jefe inmediato, oído el parecer de la organización sindical de considerarse necesario en la anual. Dicha evaluación se realiza al concluir el año natural y se realizarán cortes parciales mensuales o trimestrales, según determine la máxima dirección de las sucursales, divisiones, subsidiaria y la oficina central. La periodicidad será puesta en vigor por documento aprobatorio del Gerente General o el Presidente según corresponda.
2. El trabajador tiene derecho a discutir la evaluación con su jefe inmediato superior y manifestar sus opiniones. En caso de inconformidad puede reclamar ante el jefe inmediato superior al que realiza la evaluación en el término de siete (7) días hábiles posteriores a la notificación, quien decide lo que procede dentro de los veinte (20) días hábiles posteriores de haber recibido la reclamación. Contra esa decisión no cabe recurso alguno ni en la vía administrativa ni en la judicial.
3. Cuando la conclusión de la evaluación del desempeño anual del trabajador, es deficiente, la administración está obligada a iniciar un proceso de evaluación de la idoneidad demostrada.
4. El trabajador evaluado tiene derecho a reclamar conforme a la legislación vigente, en el caso que aprecie violaciones de las normas y procedimientos establecidos.

Responsabilidad

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

4. La realización de 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 evaluativos la administración debe llevar un registro con los avances en el desempeño del trabajador y las deficiencias que aún subsisten, así como las recomendaciones que se le realizan.

5. El resultado de la evaluación del desempeño en los cortes parciales se debe analizar y discutir con el trabajador.

Período de la evaluación

1. La evaluación del desempeño se le realiza a cada trabajador de modo mensual o trimestral, según se apruebe por disposición jurídica por la dirección de la Sucursal, División, Subsidiaria y Oficina Central del OSDE.
2. Esta evaluación se debe adecuar a las características específicas del puesto de trabajo, teniendo en consideración los indicadores b), c), d), e) y f) que se establecen para la evaluación anual.
3. La evaluación parcial permite adoptar tantos indicadores a medir como objetivos, funciones o competencias de cada puesto de trabajo; área según estructura organizativa u organización. Los indicadores deben estar definidos en el perfil del cargo o de competencia.
4. Los grados de evaluación que se definen en los diseños de las escalas gráficas, o en cualquier otro método utilizado en la evaluación parcial tendrán como calificación, Mal, Regular, Bien y Muy Bien.
5. Cuando al trabajador durante el período le sea impuesta una medida disciplinaria, debe ser evaluado de Mal en el indicador relativo a la disciplina.

Procedimiento para ejecutar los cortes parciales de evaluación

Para la evaluación parcial del desempeño se podrá utilizar el Sistema Automatizado validado en el Grupo Empresarial CIMEX y que se explica en el Anexo 1. En caso de utilizar otro sistema evaluativo diferente al Sistema Automatizado propuesto en esta Instrucción, el mismo deberá cumplir con los principios básicos que se exponen a continuación:

1. En las entidades se elaboran las escalas gráficas por cada jefe inmediato superior del trabajador y posteriormente se analiza con cada uno de sus integrantes para que éste conozca de forma consciente los indicadores que le son evaluados, su peso de valor y

el grado de alcance que se tiene en cuenta para la medición de los resultados; su diseño debe estar en correspondencia con los perfiles de cargo, de funciones o competencia de trabajo aprobados para las entidades.

2. En estas escalas gráficas no deben estar contenidos indicadores económicos, de trabajo y salario u otros de índole similar declarados en el sistema de indicadores a utilizar por la empresa en el subsistema de planificación que se tienen en cuenta en diferentes diseños de sistemas de pago por resultados cuando esta herramienta es utilizada como elemento de diferenciación en la estimulación de los trabajadores; evitando penalizaciones múltiples al trabajador. Es decir, la resultante de un mejor desempeño del trabajador en el cumplimiento de sus funciones, trae aparejado un mejor resultado en la gestión.
3. Las escalas gráficas son revisadas en los términos que cada entidad determine, cuando se motiven cambios en la organización del trabajo, estructurales o propios del puesto de trabajo, en la estrategia de la organización y objetivos propuestos, dichas modificaciones se someten a la valoración de los trabajadores y a la aprobación de la alta dirección de la entidad.
4. El jefe inmediato superior del trabajador a evaluar realiza la evaluación teniendo en cuenta los indicadores definidos en cada escala gráfica, según el puesto de trabajo que corresponda y en concordancia con los niveles de alcance expresados para cada grado de calificación.
5. Cuando el trabajador en el periodo evaluativo se encuentre en dos puestos de trabajo diferentes, por necesidad de la producción o los servicios; su evaluación del desempeño se realiza por:

El puesto de trabajo donde más tiempo laboró en el periodo, siempre que no existan incidencias en el de menor permanencia que definan el resultado de esta evaluación. De tener igual período, se debe analizar si existen incidencias en cualquiera de esos dos puestos de trabajo y la evaluación se efectúa reflejando esto.

6. Al concluir el proceso de las evaluaciones cada evaluador debe analizar con el trabajador dicha evaluación y dar conocimiento de los resultados. El evaluado tiene que firmar el resultado de su evaluación esté o no en conformidad y en la casilla correspondiente.
7. El modelo empleado para las evaluaciones parciales se obtiene del Sistema Automatizado con los resultados, recomendaciones y firmas correspondientes de evaluador y evaluado, expresando la conformidad o no de este último. Cuando no se utilice el Sistema Automatizado, de igual forma se tendrá que elaborar un modelo donde se exprese la evaluación de cada uno de los indicadores medidos al trabajador en

correspondencia con el perfil del cargo, así como las recomendaciones y será igualmente firmado por el trabajador y el evaluador.

Evaluación anual

1. La evaluación anual del desempeño se le debe hacer a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales excepto a los cuadros, los que son evaluados con la periodicidad y procedimiento establecido en la legislación vigente en esta materia.
2. Para realizar la evaluación del desempeño anual, el trabajador debe haber laborado, como mínimo, el 70% del tiempo de trabajo comprendido en el período en cuestión, de forma consecutiva o no. De no cumplirse el índice anterior, la evaluación se efectúa en el próximo período evaluativo.
3. El resumen anual tendrá los grados de calificación de: Desempeño Laboral Superior (DLS), Desempeño Laboral Adecuado (DLA) y Desempeño Laboral Deficiente (DLD):
 - a) Desempeño Laboral Superior: Cuando el trabajador ha cumplido o sobre cumplido con las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral.
 - b) Desempeño Laboral Adecuado: Cuando el trabajador no ha cumplido una o algunas de las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales y con el plan de capacitación y desarrollo y tiene buena disciplina laboral.
 - c) Desempeño Laboral Deficiente: Cuando el trabajador no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, incumple con sus funciones, tareas u objetivos individuales; no matricula en los cursos de capacitación y desarrollo que tenía en su plan individual, o lo abandona o no lo aprueba por causas injustificadas, presenta problemas de disciplina laboral y todo ello puede conducir a la pérdida de la idoneidad demostrada.
4. En los primeros tres meses del año, todas las sucursales, divisiones, subsidiarias y la oficina central del Grupo Empresarial CIMEX deben incorporar en los expedientes laborales de sus trabajadores, el resultado del Resumen anual de la Evaluación del Desempeño.
5. Para realizar la evaluación anual los evaluadores deben utilizar el modelo Anexo 2.

6. El resumen estadístico del resultado de la evaluación anual del desempeño de la entidad se realiza en el modelo Anexo 4, el cual deben remitir a la Dirección de Personal, una vez concluido el proceso anual.
7. En la evaluación del desempeño anual se establecen los indicadores fundamentales siguientes:
 - a) Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.
 - b) Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales.
 - c) La realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.
 - d) Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.
 - e) Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
 - f) Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal.
 - g) Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

Sobre los indicadores anteriores la concepción a seguir es la siguiente:

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

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

Se debe tener presente que el volumen de trabajo se corresponda con la unidad de tiempo trabajado en el período analizado.

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

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

Siempre que se valore la calidad del trabajo se debe considerar la exactitud, errores cometidos, la profundidad de los análisis realizados para la ejecución de las tareas, la

previsión (amplitud de visión) de la interrelación con otras tareas o trabajos y la afectación económica al servicio por no cumplimentar las normas de calidad establecidas.

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

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

Regularidad de la asistencia, número de ausencias injustificadas;

Cumplimiento del horario de trabajo y aprovechamiento de la jornada laboral;

Infracciones de la disciplina tecnológica;

Cumplimiento de los requisitos del puesto de trabajo;

Cumplimiento del uso correcto del uniforme y mantener un porte y aspecto en correspondencia de la actividad y funciones que realiza el trabajador (Presencia Personal);

Si le fue aplicada alguna medida administrativa en el periodo analizado.

- e) Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.

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

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

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

- g) Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

Cumplimiento de las acciones de capacitación planificadas de forma individual, a partir de su asistencia y resultados satisfactorios de los cursos recibidos.

Demostración práctica a partir de su aplicación en sus funciones de trabajo de los conocimientos adquiridos en los cursos recibidos.

Según los resultados de la evaluación del desempeño en el trimestre abril, mayo y junio del 2020 de los 68 trabajadores 61 lograron obtener calificación de satisfactorio representando aproximadamente el 89,71 % y el 10.9 % de aceptable (7 trabajadores), la cual constituye una de las empresas más óptimas del país.



Conclusiones

La gestión del capital humano resulta cada día más compleja e importante en las organizaciones. Múltiples autores la han tratado a través de modelos, que no explicitan la conexión entre la evaluación del desempeño de cada trabajador a los procesos y la organización. El objetivo principal de la evaluación del desempeño es conocer los aspectos positivos para potenciarlos e identificar las deficiencias para de conjunto buscar las vías de su erradicación. La evaluación del desempeño gana en objetividad y validez cuando se desarrolla de forma sistemática, logrando relacionar los resultados a alcanzar con los objetivos propuestos. Su resultado debe ser lograr un sistema de evaluación transparente, cuyas características y exigencias sean conocidas por todos los trabajadores. La revisión de la literatura especializada, muestra el desarrollo de tendencias dentro de la GCH que le impone retos y fortalezas a la EDI. Están vinculadas al funcionamiento en sistema de la organización y de la actividad de GCH, a la introducción de la gestión por competencias, así como la sistematización de la mejora de este proceso. Estos aspectos requieren del desarrollo de instrumentos metodológicos para su implantación, lo que constituye una brecha de conocimiento a salvar. El estudio del estado del arte y de la práctica en Cuba, constató el reciente y creciente interés por el logro de eficientes niveles de desempeño. Se

efectuó una búsqueda bibliográfica, que facilitó el desarrollo de un marco teórico referencial como soporte y guía para el desarrollo de la investigación. Se logró el objetivo propuesto dado que se estudió el proceso de evaluación del desempeño a través del análisis del criterio de varios autores, donde se evidencio la importancia de la evaluación del desempeño para todas las instituciones a nivel mundial. Además, se demostró cómo se lleva a cabo este proceso en la empresa ALMEST, siendo una de las empresas más óptimas en este aspecto, en el país.

Referencias bibliográficas

ALMEST. *Manual del sistema integrado del Capital Humano*. 2019.

ÁLVAREZ INDACOCHEA, B. V. et al.. La evaluación del desempeño laboral en la Educación Superior. *Dominio de la ciencia*, 2018. págs. 362-372. Vol. 4.

ANÓNIMO. Evaluación del desempeño: qué es y tendencias actuales. *Retos directivos*. [En línea] 21 de mayo de 2020. [Consulta: 20 de junio de 2020.] Disponible en: <https://retos-directivos.eae.es/tendencias-actuales-de-evaluacion-del-desempeno/amp/>.

CAPUANO, M. A. Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* [en línea], 2004, Vol. 7, No.13, pp.139-150 [consulta: 3 enero 2020]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>

CHIAVENATO, I. *Evaluación del Desempeño Humano*. México: McGraw-Hill, 2016.

CUESTA SANTOS, A. et al.. Evolución del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Revista Ingeniería Industrial*. CUJAE, Universidad Tecnológica "José Antonio Echeverría". La Habana, Cuba, 2018. Vol. 39 No 1.

DECRETO No. 281/2014. CUBA. Reglamento para la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Versión actualizada, revisada y concordada. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. Ministerio de Justicia, No. 27 Extraordinaria de 30 de mayo de 2014. La Habana.

GONZÁLEZ TORRES, A. et al.. *System Implementation 360 Performance Assessment in a Higher Education Institution (HEI)*. México, 2019.

LEOPOLDO, J y QUIJADA, B. *Manual de Desempeño I*. Caracas, 2016.

LEY 116/2014. CUBA. Código del trabajo de la República de Cuba. *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. Ministerio de Justicia, No. 29 Extraordinaria de 17 de junio de 2014.

LEYVA DEL TORO, C.. *Tecnología para la Evaluación del Desempeño Individual alineada al desempeño organizacional: aplicación en organizaciones turísticas de Holguín*. La Habana: Editorial Universitaria, 2017.

LEYVA DEL TORO, C. et al.. La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, Vol. 37. Holguín, 2016.

LINEAMIENTOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PARTIDO Y LA REVOLUCIÓN. PCC. CUBA. En: VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Ciudad de la Habana, 2016.

LÓPEZ VILLALOBOS, V. y LÓPEZ SUAREZ, M G. Evaluation of teacher performance: concept, meaning and implications in the instrumentalization. *Centro Regional de Formación Docente e Investigación Educativa*, Vol. 3, enero-marzo de 2019,

MAZARIEGOS, A. La evaluación del desempeño: pasado, presente y futuro. [en línea] 23 de junio de 2016. [Consulta: 10 de julio de 2020.] Disponible en: <https://www.glocalthinking.com/la-evaluacion-del-desempeno-pasado-presente-y-futuro>.

MORALES CARTAYA, A. Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos, [en línea], 2006, [Consulta: 1 de julio de 2020], Disponible en: http://www.gecycu.redcapitalhumano/ponencias/p_1.pdf

MORÁN BARRIOS, J. La evaluación del desempeño o de las competencias en la práctica clínica 1. a Parte: principios y métodos, ventajas y desventajas. *Educación Médica*, 2016, Vol. 17, No. 4, pp. 130-139.

OFICINA NACIONAL DE NORMALIZACIÓN. *NC 3000: 2007. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. Ciudad de La Habana, 2007.

ORTEGA SOTOS, L. L. La evaluación del desempeño y su importancia. *Staffing Personal*. [En línea] 12 de noviembre de 2019. [Consulta: 5 de julio de 2020.] Disponible en: <https://www.staffingpersonal.com/evaluacion-de-desempeno/>.

PARRA REYES, Y. *Evaluación del desempeño empresarial mediante un cuadro de mando integral. Aplicación: Hotel Brisas Guardalavaca*. Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín. Cuba, 2018.

PÉREZ MONTEJO, A. *Evaluación del desempeño laboral*. 2009.

RIVERO RAMÍREZ, Y. Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivos Médicos de Camagüey*, 2019. Vol. 23. No. 2. pp.19- 164.

RODRÍGUEZ OROZCO, I. *Evaluación del Desempeño*. 2017.

TAYPE MOLINA, M. Definición y objetivos de la evaluación del desempeño. [en línea] 25 de noviembre de 2018. [Consulta: 21 de julio de 2020.] Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/definicion-y-objetivos-de-la-evaluacion-del-desempeno/>.

ANEXO 1

Evaluación del desempeño de un trabajador en la empresa Delegación de ALMEST.

Nombres y Apellidos: Reginaldo Alba Durán

Cargo: Esp. C Inversiones

Unidad organizativa o área de trabajo: Dirección de Mto y Repa.

Periodo evaluativo: enero- marzo /2020

Cumplimiento de las recomendaciones de la evaluación anterior:			
Cumplimiento de los indicadores individuales de desempeño			
INDICADOR	VALOR	REDUCCION	TOTAL
Cantidad, calidad y conocimiento del trabajo que realiza. (Detallar las tareas fundamentales que el trabajador debe cumplir según su Plan de Trabajo)	40		
Control de los recursos y el presupuesto de ejecución de Obra.			
Control de la Calidad de la ejecución de los trabajos.			
Preparación de obras y seguimiento de los suministros.			
Control y seguimiento a las actividades de arrendamiento			
Control financiero de Mto y Repción			
Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.	30		
Uso y cuidado de los recursos materiales bajo su responsabilidad.	20		
Resultado de los conocimientos que ha adquirido para el desempeño de su trabajo. (Cursos o actividades de capacitación planificadas en el puesto).	5		
Cumplir en el periodo con los controles planificados a las entidades subordinadas u otras actividades que realice el trabajador. (Matutinos, actividades sindicales etc.)	5		
Total de puntos	100		
Conclusiones y recomendaciones:			
Indicador Resumen		Marcar con una cruz	Valor
1.	Desempeño Laboral Satisfactorio		86-100
2.	Desempeño Laboral Aceptable		60-85
3.	Desempeño Laboral Insatisfactorio		-60
Jefe que evalúa:			
Trabajador :			
CONFORME :		INCONFORME:	FECHA:



Monografías 2020
Universidad de Matanzas © 2020
ISBN: 978-959-16-4472-5