

# Procedimiento documentado para evaluar el desempeño de los trabajadores en la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.

*Renier Esquivel García* <sup>(1)</sup>

*Alejandro Carbonell Duménigo* <sup>(2)</sup>

*Yenni Guarepe Rosillo* <sup>(3)</sup>

## INTRODUCCIÓN

El notable incremento de la producción industrial y el aumento de las relaciones internacionales del comercio, se convirtió en terreno fértil para lo que hoy llamamos Globalización Mundial; que con el paso de los años ha hecho notar sus efectos de diferentes formas y magnitudes en cada una de las naciones. Los persistentes cambios en las relaciones de producción y una desigual distribución de los recursos han dado al traste con la crisis económica mundial, que por su propia naturaleza, de una u otra forma, afecta a todos los países donde el mayor peso de sus efectos negativos incide sobre las naciones más pobres del planeta.

Como consecuencia de lo antes dicho, el gobierno cubano ha venido implementando cambios en las organizaciones, resoluciones, decretos de leyes y en regulaciones

---

<sup>(1)</sup> Ingeniero Industrial en la UCLV, Villa Clara, Cuba, 2004. Máster en Dirección, Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Sancti Spíritus, Cuba, 2007. Director de Recursos Humanos y Profesor Auxiliar, Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”, Sancti Spíritus, Cuba. Consultor del Centro Internacional de La Habana (CIH). [renier@economia.suss.co.cu](mailto:renier@economia.suss.co.cu) o [renieresquivel@yahoo.es](mailto:renieresquivel@yahoo.es)

<sup>(2)</sup> Ingeniero Nuclear en el ISCTN, La Habana, Cuba, 1994. Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central de las Villas, Santa Clara, Cuba, 2009. Profesor Titular. Director del Centro de Estudios de Técnicas Avanzadas de Dirección (CETAD), Universidad de Sancti Spíritus, Cuba. Consultor del Centro Internacional de la Habana (CIH). [alejandrosuss@fch.suss.co.cu](mailto:alejandrosuss@fch.suss.co.cu)

<sup>(3)</sup> Licenciada en Educación en la Universidad Bolivariana de Venezuela, Estado Sucre. Profesora Asistente en la Aldea Universitaria del Municipio Ribero. [yenniguarepe14@gmail.com](mailto:yenniguarepe14@gmail.com)

laborales que como resultado han originado una nueva concepción organizacional para lograr incrementar la productividad y al mismo tiempo mejorar la economía nacional, sobre la base de la eficiencia, el mejor empleo y aprovechamiento de los recursos con que se dispone y del capital humano.

Dentro de esos cambios también están insertadas las Universidades con el objetivo de elevar la calidad de la Educación Superior, sus resultados y por tanto el desempeño de su capital humano.

En la presente investigación se propone el procedimiento documentado utilizado para mejorar y evaluar el desempeño de los trabajadores en la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez” (Uniss) desde el año 2008 que permite integrar la legislación vigente con las normas NC: 3000 de capital humano. El mismo ha sido resultado de diferentes investigaciones que forman parte de la implementación del actual Sistema de Gestión de Capital Humano (SGCH) implantado como tecnología novedosa para las organizaciones presupuestadas de la administración pública.

El procedimiento partió de diferentes problemas: no se logra aún alinear los objetivos estratégicos y criterios de medidas con el desempeño de los trabajadores, la evaluación de los no docentes, docentes y directivos carece de profundidad y correspondencia con las prioridades del centro, no se utiliza como mecanismo de retroalimentación. Existen problemas de rendimiento y diferencias en las cargas de trabajadores en diferentes categorías. No existe en el centro un sistema de gestión de capital humano que logre una adecuada selección, contratación, capacitación y demás procesos del sistema. Se deben aumentar las categorías docentes de los directivos y profesores. Aumentar el número de doctores, publicaciones y participaciones en eventos. No se conocen los resultados reales del desempeño de los trabajadores.

La significación teórica está dada por el análisis de publicaciones especializadas en el tema, el estudio de investigaciones realizadas, uso y revisión de literatura actualizada sobre la temática, revisión de informes de la institución que sirven de base para las actuales y futuras investigaciones. El diseño propuesto está basado en las normas cubanas NC: 3000 y las instrucciones 1/05 y 3/05 para la evaluación de los docentes y no docentes respectivamente.

La significación metodológica de la investigación se encuentra en el diseño de un procedimiento para desarrollar la evaluación de desempeño (ED), que puede ser utilizado independientemente como instrumento para el mejoramiento del SGCH. Y se puede generalizar no solo en las áreas de la Uniss, sino también en otras Universidades.

La significación práctica está fundamentada, principalmente, en las transformaciones

que se integran de manera práctica, pues su diseño permite obtener resultados de mejor utilidad práctica y para aplicarse mejor en correspondencia con la dinámica actual del trabajo, los resultados, los niveles de GCH y su desempeño en la organización.

## 1. Marco Teórico

En la bibliografía consultada coexisten varias definiciones de Evaluación del Desempeño en las que diferentes autores valoran la complejidad que encierra este término. Las diferentes consideraciones relacionadas a partir del punto de vista de diferentes autores han permitido identificar definiciones de ED propuestas por ellos:

- proceso de retroalimentación entre el individuo y la organización, fortaleciendo el desarrollo de las potencialidades de este;
- la no existencia de un modelo de ED que sea mejor que otro, la elección de uno u otro criterio debe estar en correspondencia con el objetivo principal de la misma y los objetivos de la organización;
- lo esencial en toda ED es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo.

En todo sistema de ED es importante la asignación de un valor a cada actuación del trabajador, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y el logro de resultados, para así poder medir el grado en que cada trabajador cumple o alcanza los objetivos del puesto que desempeña (eficacia), y la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos (eficiencia), pretendiendo integrar los objetivos de la organización con los individuales.

Según lo expresado por Chiavenato (1995), el sistema de ED que pretenda ser eficaz debe estar integrado a la política general de la GCH de la organización, estar acorde a la cultura de la entidad en la que se pone en práctica y contar además con el apoyo de la dirección para poder ser llevado a cabo.

Entre los criterios más comunes utilizados por la administración para calificar el rendimiento de sus trabajadores se pueden analizar lo siguiente:

- resultados de las tareas individuales: Cuando lo que cuenta son los fines y no los medios, la administración debe evaluar los resultados de las actividades de sus empleados, o sea, se pueden determinar indicadores de desempeño sustentados en las metas a cumplir;

- conductas pertinentes a cada puesto: Existen casos en que es difícil identificar los resultados concretos que se pueden atribuir directamente a la actuación de un empleado. Esto se cumple esencialmente, en el caso del personal que ocupa puestos de staff o personal cuyo trabajo es parte de un esfuerzo colectivo;
- los rangos: Se refiere a los rangos personales que muchas organizaciones siguen utilizando porque ayudan a identificar las posibilidades de adaptación a la cultura de la organización. En general, se puede considerar como habilidades y actitudes propias de las personas que ayudan a obtener los resultados fijados para el puesto.

En la mayoría de las organizaciones se combinan estas tres clasificaciones, con vista a contar con mayores criterios de evaluación y hacer el sistema más objetivo y dinámico.

#### Objetivos y finalidades de la evaluación del desempeño

La ED no puede reducirse al simple juicio superficial y material del jefe respecto a su subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluador. La ED, es una herramienta, un instrumento para mejorar los resultados del capital humano de la organización, siendo este el objetivo básico.

Como plantea Chiavenato (1995), los objetivos fundamentales de la ED pueden ser presentados en las tres facetas siguientes:

- permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación;
- permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración;
- proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presente, por una parte, los objetivos organizacionales y por otra, los objetivos individuales.

También pueden ser analizados en tres vertientes:

- De control: por propiciar y apoyar la planificación.

- De desarrollo: por mejorar la relación entre persona y puesto.
- De motivación: porque no se puede ver la evaluación como algo que no motive.

El objetivo de la evaluación es proporcionar 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.

Dentro de una organización las evaluaciones cubren varios propósitos. Es criterio de autores como Harper y Lynch (1992) y Harold Kontz (1994), que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño, están bien planeados, coordinados y desarrollados, traen beneficios a corto, mediano y largo plazos, tanto para el individuo como para la organización y la comunidad.

### **Etapas y métodos. Principales ventajas y desventajas**

Todo proceso de proyección para un sistema de ED debe cubrir una serie de etapas o fases para su realización. Harper & Lynch (1992), destacan las fases o etapas que, a criterio de esos autores, son las más generales y aplicables a un proceso de ese tipo.

Se pueden mencionar las siguientes fases utilizadas como guía en el presente trabajo:

- Existencia de una necesidad.
- Establecer los objetivos del sistema de ED
- Conseguir el apoyo de la dirección.
- Constitución del equipo encargado de llevar a cabo el proceso.
- Determinar los métodos y técnicas a aplicar.
- Elaboración de los instrumentos necesarios para la realización de la evaluación.
- Formación en técnicas de entrevistas.
- Aplicación de la ED
- Seguimiento.
- Valoración de la ED

La mayoría de los autores que tratan el tema, entre los que se encuentran Harper y Lynch (1992), Kontz (1990) y Cuesta (2010), coinciden al considerar que existen numerosos métodos de evaluación, que cada uno presenta ventajas y desventajas, no existiendo un método ideal o universal aplicable a todas las personas, todos los puestos, todas las organizaciones y todas las situaciones. Cada día aparecen

nuevos métodos y la elección de uno u otro depende del tipo de puesto, aspectos o características que se desean medir, la cultura organizacional existente, los objetivos que se pretenden conseguir y los diversos elementos coyunturales que siempre habrá que tener en consideración.

En algunas instituciones, por ejemplo, se emplean métodos mixtos para realizar el proceso de ED de los docentes universitarios, donde se combinan el Método de Auto-evaluación y el Método de Administración por Objetivos.

Pero, cualquiera que sea el método de evaluación que utilice la organización, debe guardar relación con la organización y básicamente dentro de esta con el puesto de trabajo correspondiente.

### **Ventajas que proporciona la evaluación del desempeño**

En cuanto a las ventajas que proporciona la ED se pueden mencionar las siguientes:

- mejora el desempeño: mediante la retroalimentación entre las variables de evaluación y resultado;
- políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos;
- decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto;
- necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar;
- planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre las posibilidades profesionales específicas;
- errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto o deficiencias en cuanto a condiciones de trabajo y de motivación de las personas.

El proceso de evaluación es, sin dudas, un componente decisivo del SGCH, el cual establece relaciones con las demás actividades del sistema. Mediante ese proceso, el departamento de personal puede identificar a los trabajadores que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación, incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras.

## **Perfeccionamiento de los métodos de evaluación con lógica difusa**

Una característica del proceso de la ED es el carácter subjetivo de la evaluación por incluir criterios de expertos o de evaluadores, lo que genera una alta complejidad en estos debido a los ineficaces métodos para tratar lo subjetivo, ambiguo o borroso. Por ello, hoy tiene una amplia aplicación la lógica difusa en la evaluación de los fenómenos que se caracterizan por la borrosidad de sus fronteras, específicamente, la evaluación del conocimiento como elemento fundamental de la ED.

Cada vez más se introduce en las organizaciones las concepciones vinculadas a la evaluación basada en el conocimiento de los trabajadores, debido a que la evolución de una economía de carácter industrial a una economía basada en el conocimiento es aceptada (Miles y Quintillán, 2005; Simón y Estrada, 2008) y comenzó a cambiar considerando el conocimiento un activo intangible muy importante para la economía actual (Lage, 2007). El carácter intangible de algunos de sus componentes, su medición y control presentan dificultades en la actualidad (Félix y Esquivel, 2011), y por tanto, aún se requiere de procedimientos para su evaluación real.

Gestionar el conocimiento implica la gestión de todos los activos intangibles que aportan valor a la organización para conseguir capacidades, o competencias esenciales. Es un concepto dinámico (Miller, 2007) que cambia con la cultura organizacional (Valencia y Cuesta, 2010), por eso debe apoyarse en procesos avanzados para evaluar las competencias individuales, los resultados de la organización (Simón y Estrada, 2008), su aporte social y las nuevas relaciones de cooperación (Alejo, 2007; Barreto, 2007).

Un ejemplo de aplicación de la lógica difusa aparece en Medina (2010) que se enmarca en uno de los modelos más referidos para la medición del capital intelectual, como lo es el modelo Intellect.

Los conjuntos borrosos constituyeron una asombrosa herramienta para representar el conocimiento humano. Fueron creados para representar matemáticamente la incertidumbre y la vaguedad, bajo un enfoque no estadístico, y proveer herramientas formalizadas para abordar la imprecisión intrínseca que presentan muchos problemas del entorno.

La lógica difusa es una herramienta matemática cuya amplia aplicabilidad se basa en la concepción de conjuntos con fronteras no exactas (Ballester y Colom, 2006; D'Negri y Vito, 2006) que se emplea en presencia de información imperfecta, se ocupa de los problemas relativos a la imprecisión, la incertidumbre y el razonamiento aproximado, y es un marco que tolera la imprecisión y la verdad parcial (Zadeh,

1996); por ello, es tan útil en las teorías del aprendizaje, el conocimiento y la evaluación.

La teoría de lo difuso, si bien nació en el campo de las Matemáticas, pronto rebasó el ámbito estrictamente matemático, proporcionando una metodología sumamente útil especialmente para las llamadas “Ciencias blandas”, como la Lingüística, la Psicología, la Sociología, la Economía, la Política, las finanzas y la administración de negocios (Espin y Espin, 2011).

## **2. Procedimiento documentado para la evaluación del desempeño en la Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”**

Como una necesidad de la dirección de la Uniss, se decide dar curso al estudio en función de aplicar un procedimiento para la alineación de la planeación estratégica, el desempeño y su evaluación en los trabajadores de la Universidad.

A continuación se muestra el procedimiento aplicado, con su estructura y contenido aplicado en la Uniss.

### **Objetivo:**

Garantizar la evaluación del rendimiento del capital invertido por trabajadores y directivos y la retroalimentación sistemática de los resultados del desempeño.

### **Alcance:**

Se aplica a los trabajadores de todas las categorías tanto docentes como al personal no docente.

### **Definiciones:**

El desempeño de los trabajadores es la piedra angular para desarrollar la efectividad y el éxito de una organización. Existe un constante interés en las organizaciones por mejorar el desempeño de su personal a través de continuos programas de capacitación y desarrollo.

Por otro lado, se considera también al desempeño como: técnica o procedimiento para evaluar el rendimiento de los empleados de una organización. 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.



### **Referencias:**

- o Normas Cubanas para el SGICH NC: 3000, NC: 3001, NC: 3002.
- o Resolución 21/07 "Evaluación del desempeño".
- o Instrucción No. 1/05 "Modelo de evaluación del docente".
- o Instrucción No. 3/05 "Modelo de evaluación del no docente".

### **Responsabilidad:**

El Director de Recursos Humanos es el responsable de asegurar la aplicación y generalización efectiva del procedimiento en la Uniss.

Es responsabilidad del jefe inmediato de cada trabajador evaluarlo en el tiempo justo.

### **Desarrollo:**

La evaluación de desempeño es una técnica o procedimiento que le permite al evaluador medir, de manera sistemática, el desempeño del trabajador sobre la base de la labor desarrollada, los objetivos, planes, tareas fijadas, las responsabilidades asumidas y las características personales de estos, de manera que se puedan planificar y proyectar acciones futuras, que evidencien el desarrollo de los trabajadores y de su organización.

### **Procedimiento para efectuar el proceso de evaluación del desempeño:**

- Análisis del cumplimiento de los objetivos del área.
- Definición de los criterios de evaluación.
- Autovaloración del desempeño por los trabajadores y directivos.
- Valoración del desempeño por el colectivo laboral.
- Valoración del desempeño por el jefe.
- Negociación de la evaluación.
- Formalización de la evaluación.

El análisis de los objetivos del área debe efectuarse con la presencia de todos los trabajadores, precisando el estado de cumplimiento de los criterios de medida, y destacando la incidencia de los miembros del colectivo laboral en ello.

El análisis constituye la base para la autoevaluación que realice cada trabajador o directivo de su desempeño, la cual se efectúa a partir de los criterios definidos para la evaluación, los cuales se definen previamente. Los criterios deben además tributar al cumplimiento de los objetivos de la organización. Resulta conveniente, a fin de fundamentar la evaluación, tener en cuenta el criterio del colectivo, tanto en

los trabajadores como en los directivos, para lo cual se sugiere la utilización de una encuesta que mida, entre otros aspectos: la contribución al trabajo en colectivo, la dedicación al trabajo y las relaciones interpersonales.

Una vez que el jefe dispone de la autovaloración del subordinado, el criterio del colectivo y los controles establecidos por él, procede a redactar una propuesta de evaluación que, posteriormente, lleva a un proceso de negociación con el subordinado.

Por último, el jefe elabora la versión final de la evaluación enriquecida con los resultados de la negociación. La versión debe contener, entre otros aspectos: el cumplimiento de los objetivos, el cumplimiento de los indicadores, el estado del evaluado en cuanto a su desarrollo; así como las conclusiones y recomendaciones. La evaluación debe ser firmada por el evaluador y el evaluado.

El directivo de cada área evaluará el desempeño de todos los trabajadores de su subordinación, teniendo en cuenta el análisis del cumplimiento de los objetivos y los criterios de evaluación.

El trabajador tiene que tener el 70% del tiempo laborado para poder evaluarse. La evaluación de los profesores con categoría principal, se realizará según lo establecido en las instrucciones 1/05 y 2/05 del Ministerio de Educación Superior de Cuba y se entrega en la Dirección de Recursos Humanos.

La evaluación del docente constituye un proceso que permite retroalimentar su desempeño, ejerciendo un efecto motivacional cuando se realiza en correspondencia con los resultados alcanzados, los que deben ser previamente definidos de forma participativa, siendo además la base para el estímulo salarial. Particular importancia para la ejecución de los procesos de evaluación con calidad tiene la existencia de un sistema de control sistemático y proactivo por el evaluador del cumplimiento de los objetivos del docente.

La obtención de la información tiene como fuentes fundamentales las siguientes:

- La evaluación del cumplimiento de los objetivos de las áreas y en particular lo referido a las carreras.
- El plan de trabajo individual del docente, en el que se reflejan los objetivos individuales por área de resultado clave, y que fueron previamente negociados con el docente.
- La autoevaluación del profesor.

- El criterio del colectivo sobre el trabajo realizado por el docente, así como aspectos referidos a relaciones interpersonales.
- La opinión de los estudiantes, obtenida en reuniones con los grupos o mediante la aplicación de encuestas de satisfacción.
- El control realizado por los jefes de áreas.
- La valoración de los jefes de carreras y vicedecanos de las facultades.
- Recomendaciones de la evaluación anterior.

La redacción de la evaluación se realiza por las direcciones estratégicas, reflejando el nivel de cumplimiento de cada uno de los criterios de medida planteados en los objetivos, concluyendo con una propuesta de calificación por objetivo.

Una vez elaborada la propuesta, se procede a su negociación con el docente, para lo cual debe crearse un clima propicio y realizarse en un lugar que facilite el diálogo abierto entre el evaluador y el docente. Los criterios del evaluador deben fundamentarse en el resultado del control realizado durante el curso académico.

La negociación debe conducir a la versión definitiva de la evaluación de lograrse un consenso, la que debe ser reelaborada por el evaluador, presentada para su firma al evaluado en el modelo oficial establecido para ello. De existir discrepancia, puede o no realizarse la reclamación oficial, la que se rige por lo reglamentado al respecto. Los resultados de la evaluación se expresan en las calificaciones de Excelente, Bien, Regular y Mal.

Finalmente, el evaluador debe entregar en el calendario establecido las evaluaciones a la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad conjuntamente con el certificado salarial para el pago de la estimulación.

La evaluación de los profesores a tiempo parcial, se realizará al finalizar cada semestre. Si el profesor contratado en el primer semestre continúa trabajando en el segundo semestre del curso, se realizará la evaluación al final del curso. El proceso a seguir es similar al descrito para el profesor con categoría principal. No se entrega el certificado salarial.

La evaluación del personal docente, comprende la etapa de septiembre a julio, entregándose la evaluación en el mes de julio a la Dirección de Recursos Humanos. El resultado de la evaluación se expresa mediante las calificaciones de:

- **Excelente:** cuando se logra un sobrecumplimiento relevante con calidad, creatividad y eficiencia de los resultados del trabajo trazado para el período

evaluativo, que se traducen en aportes significativos al cumplimiento de los objetivos del área y posee un buen aprovechamiento de la jornada y cumplimiento de la disciplina laboral. El trabajador recibirá el 100% de la cuantía establecida para la estimulación del cargo que ocupa.

- **Bien:** cuando se cumple con calidad, creatividad y eficiencia los resultados del trabajo trazado para el período evaluativo, contribuyendo satisfactoriamente al logro de los objetivos del área y además, posee un buen aprovechamiento de la jornada y cumplimiento de la disciplina laboral. El trabajador recibirá hasta el 50% de la cuantía establecida para la estimulación del cargo que ocupa.
- **Regular:** cuando los resultados del trabajo planificado para el período evaluativo posee un cumplimiento parcial (nunca menos del 70%) y los incumplimientos no hayan provocado una afectación significativa a los objetivos del área y el aprovechamiento de la jornada y cumplimiento de la disciplina laboral son satisfactorios. El trabajador no recibe estimulación.
- **Mal:** cuando se incumplen los resultados del trabajo trazado para el período evaluativo, afecta significativamente el logro de los objetivos del área o cuando existen problemas con el aprovechamiento de la jornada y cumplimiento de la disciplina laboral. Se disminuye el salario del trabajador hasta un grupo inmediato inferior al cargo que ocupa.

La evaluación anual de los directivos es un proceso ininterrumpido que se realiza a partir de la valoración, con un enfoque dialéctico e integral, de los resultados del trabajo del mismo, del desempeño individual y de los indicadores que permitan constatar el progreso de la actividad que dirige acorde con los objetivos y criterios de medidas aprobados para cada etapa a lo que se une su actitud, ejemplaridad, autoridad personal en el ámbito laboral y en su zona de residencia.

Por ello es importante tener en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes:

- El evaluador debe partir siempre de un análisis detallado del cumplimiento de los objetivos de trabajo de la unidad organizativa que dirige, la auto evaluación del directivo, los criterios de los subordinados, así como también de las instancias superiores.
- La valoración del cumplimiento de los objetivos debe realizarse por cada dirección estratégica.
- Cuando se evalúe un directivo docente o científico, su jefe debe conocer los resultados de este como profesor o investigador, y reflejarlos en su evaluación.

- El proceso de evaluación constituirá la vía para asegurar el estudio y la profundización por cada directivo, de los preceptos y principios establecidos en el Código de Ética, los que deben ser reflejados en el análisis autocrático de su auto evaluación y su cumplimiento deben ser señalados en la evaluación.
- Las conclusiones de la evaluación del directivo deben estar expresada en la escala de: buenos resultados y estabilidad en la labor que desempeña con recomendaciones para alcanzar metas superiores; buenos resultados con señalamientos; resultados en el trabajo con señalamientos para resolverlos en un tiempo dado; malos resultados en su labor con los señalamientos.
- Siempre en las recomendaciones deben aparecer las indicaciones y sugerencias que el evaluador hace al directivo sobre la base de las deficiencias detectadas y para la proyección y perfeccionamiento de su trabajo. También incluyen las acciones de superación de su trabajo, deben ser chequeadas al menos una vez al año.
- El evaluador debe iniciar siempre la evaluación, analizando las recomendaciones de la evaluación anterior y su cumplimiento.
- Siempre que se produzca un movimiento debe realizarse una evaluación si el directivo lleva 6 meses o más en sus funciones, o su última evaluación exceda de este tiempo.

### **De la aplicación de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño se realiza anualmente y comprenderá los meses del curso anterior. La evaluación se realizará a todos los trabajadores que hayan laborado como mínimo el 70 % del período.

Se realizarán cortes mensuales, los que sumados al final del curso conformarán la evaluación anual, en la cual se refleja el comportamiento del trabajador de manera sistemática. La realización de los cortes parciales le permite a la administración, conocer los avances y emprender acciones con respecto a las deficiencias del trabajador antes de la conclusión del proceso evaluativo. 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 las evaluaciones del desempeño en los cortes mensuales se analiza y discute con el trabajador, y se informa al colectivo laboral a donde pertenece, en una reunión mensual con los trabajadores.

La evaluación del desempeño anual también se discute y analiza con el trabajador; se le comunica los resultados conclusivos y se informa al colectivo laboral donde pertenece.

Se sumarán las evaluaciones mensuales obtenidas por cada trabajador durante el período que se analiza y se divide entre la cantidad de meses evaluados, para determinar la evaluación promedio. Este promedio servirá de base para evaluar, dentro del año, los aspectos que se valoran de forma sistemática en la evaluación del trabajador.

La evaluación del personal técnico, administrativo, obrero y servicio, comprende la etapa de septiembre a julio, entregándose la evaluación en el mes de julio a la Dirección de Recursos Humanos.

Para realizar la evaluación del desempeño del personal no docente 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;
- d) calidad del trabajo realizado;
- e) productividad en el trabajo;
- f) cooperación y trabajo en equipo;
- g) iniciativa y creatividad;
- h) comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo;
- i) cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo;
- j) uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, de los equipos y medios de protección personal;
- k) cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.

En las evaluaciones mensuales, se toman en cuenta los indicadores de los incisos b), c), d), e), f), g), h), i) y j).

Cuando se realiza la evaluación anual, en la cual se incluyen los incisos a) y k) y no se han cumplido o no se han obtenido los resultados deseados, el jefe o directivo inmediato puede restar puntos de los resultados de la evaluación en dependencia de la magnitud del incumplimiento.

En el indicador b) cada jefe de área definirá los aspectos a evaluar en cada período.

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

La etapa final del proceso de la evaluación del desempeño anual 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. El documento forma parte del expediente laboral y se le entrega una copia al trabajador.

En caso de inconformidad con la evaluación puede reclamar ante el jefe inmediato superior al que realiza la evaluación en el término de siete días hábiles posteriores a la notificación, quien decide lo que procede dentro de los quince días hábiles posteriores de haber recibido dicha reclamación, adoptando una de las siguientes medidas:

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

De continuar el trabajador inconforme podrá establecer, por escrito, reclamación ante el rector quien, oído el criterio de la organización sindical a este nivel, tomará la decisión final, dentro de los 15 días hábiles posteriores a su notificación. La decisión del rector sobre la evaluación del desempeño de un trabajador no tiene reclamación ni por la vía administrativa ni la judicial.

El trabajador evaluado puede reclamar ante el órgano de justicia laboral de base, en el caso en que aprecie violaciones de las normas y procedimientos establecidos para la evaluación del desempeño.

La evaluación mensual se plasma en el registro, el cual se elabora uno por cada trabajador para el mes y se informa al área de Recursos Humanos.

El resultado de la evaluación anual se plasma en el “Modelo anual de Evaluación del Desempeño”. Este modelo se emite en original y una copia, el original se entrega al trabajador y la copia para el área de Recursos Humanos.

Ante calificaciones obtenidas de deficiente en el mes, el jefe inmediato superior hará las recomendaciones necesarias para elevar el desempeño y que el trabajador corrija sus errores en período corto de tiempo para evitar una evaluación con resultados similares en períodos posteriores o en la evaluación anual. Estas recomendaciones pueden estar dirigidas a:

- la organización y servicio al puesto y las condiciones de trabajo, que pudieran estar incidiendo en el resultado del desempeño;
- las relacionadas con el cumplimiento de las normas de conductas de carácter general o específicas que se exigen para el desempeño de la ocupación o cargo y de la disciplina laboral acorde con el reglamento disciplinario interno de la entidad;
- vinculadas a las acciones formativas y de desarrollo con el fin de complementar su formación y mejorar su desempeño, las que a su vez se tendrán en cuenta al momento de elaborar el plan de capacitación;
- al discutir la evaluación, debe hacerse énfasis en las fortalezas y debilidades, proponiendo, finalmente, el plan de acción para el mejoramiento de su desempeño, así como los objetivos y tareas a cumplir en el próximo período;
- cuando los resultados de la evaluación del desempeño de un trabajador resulten reiteradamente deficientes, el evaluador podrá proponer al jefe facultado el análisis por parte del comité de expertos, para definir su idoneidad demostrada y proceder en consecuencia.

## **Registros**

- Modelo de evaluación del desempeño para los docentes.
- Modelo de evaluación del desempeño para los no docentes.
- Resumen de evaluación del desempeño mensual.
- Registro de los cortes evaluación del desempeño mensuales.
- Resultados del corte trimestral de evaluación del desempeño.
- Resumen de la evaluación del desempeño anual.

## **Contribución a los resultados de la Universidad mediante el procedimiento**

Se observa un aumento cuantitativo de la cantidad de Profesores Auxiliares y Profesores Titulares a tiempo completo en el 2012 sobre el 2008, siendo de 50 y



12 en este último y 110 y 28 hasta el año actual respectivamente. Para el caso de los profesores a tiempo parcial, el comportamiento ha sido similar. No obstante, se debe continuar trabajando en el aumento de cambio de categoría para los profesores a tiempo parcial. La relación entre el total de profesores a tiempo completo y las categorías de Profesor Auxiliar y Profesor Titular era en el 2008 de 18,96 % y en el año 2012 es de 38,3% para ocupar el quinto lugar después de las cuatro grandes universidades del país.

En el presente curso académico (2012-2013), se cuenta con 44 doctores (PhD) a tiempo completo, lo que representa un 11,01 %, superior al 9,4% en el período anterior para los doctores a tiempo completo. Existen 172 graduados de maestrías en diferentes especialidades. El 61,23 % del claustro es máster o doctor.

Se desarrollan actividades de postgrado para potenciar la superación continua y permanente de los profesores en función de su preparación pedagógica, en las especialidades e investigativa, así como la política e ideológica, como requisito de la evaluación del desempeño anual.

Un elemento fundamental en el desempeño es la disciplina laboral en el período analizado, la cual evidencia una tendencia a la disminución de los índices de ausencia. El ausentismo puro acumulado cerró por debajo del 0,8%, cifra inferior a la de los cursos académicos precedentes. Resulta también importante señalar que se ha fortalecido, en las diferentes áreas de la universidad, el control integral de la disciplina laboral.

Lo anterior se refiere a un pequeño grupo de resultados en la labor realizada en función de elevar las exigencias en los diferentes procesos del Sistema de Gestión Integral del Capital Humano (SGICH) y en los restantes procesos universitarios, con el objetivo de mejorar y evaluar el desempeño de los trabajadores. Aunque es un pequeño resumen lo que se ha presentando en este artículo, se requieren años de trabajo, disciplina, exigencia e implantación de procedimientos de trabajo para elevar los resultados en las universidades.

## **CONCLUSIONES**

El procedimiento documentado parte de una concepción estratégica con un enfoque sistémico permitiendo integridad entre sus partes y con los procesos del SGICH y su relación con el entorno particular de cada uno y entre todos, con el entorno universitario.

Permite establecer una forma normada de trabajo y ciclos más cortos de evaluación (trimestrales o semestrales) en dependencia de la actividad para que la evaluación anual del desempeño muestre resultados de mayor significación en cuanto al aporte

real demostrado por los trabajadores en sus respectivas áreas donde desarrollan su actividad laboral.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alejo, E. (2007). Diseño e implementación de un procedimiento de capacitación para mejorar las competencias laborales de los delegados de la agricultura urbana. Tesis de Maestría, Sancti Spíritus, Universidad de Sancti Spíritus “José Martí Pérez”.
- Barreto, Z. (2007). Diseño e implementación de un procedimiento de formación y desarrollo que permita conocer el impacto de la capacitación en la gerencia territorial de ETECSA. Tesis de grado, Sancti Spíritus, Universidad de Sancti Spiritus “José Martí Pérez”.
- Cuesta, A. (2010). Tecnología de gestión de recursos humanos. La Habana, Ed. “Félix Varela” y Academia.
- Chiavenato, I. (1995). Administración de recursos humanos. México, Editorial McGraw-Hill.
- D’Negri, C. y Vito, E. (2006). “Introducción al razonamiento aproximado: lógica difusa”, Revista argentina de medicina respiratoria, vol. 6, num. 4, pp. 126-136.
- Espin, I. y Espin, A. (2011). Modelo del Nivel de Integración del Sistema de Dirección de la Empresa (NISDE) Basado en Lógica Difusa Compensatoria. Tesis de Maestría, La Habana, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”.
- Félix, G. y Esquivel, R. (2011). Procedimiento para evaluar el impacto de la capacitación en los cuadros de las empresas que contribuyen al desarrollo local utilizando Lógica Difusa. Trabajo de Diploma, Santa Clara, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.
- Harper & Linch. (1992). Manual de recursos humanos. Madrid, Ed. La gaceta de los negocios.
- Lage, A. (2007). “Cuba ha creado las bases para el tránsito a una Economía basada en el Conocimiento”, Revista Cubasocialista, [en línea], disponible en: <http://www.cubasocialista.cu/texto> [consultado 2008].

- López, A. (1992). El factor humano en la empresa. Lecturas y ejercicios. España, Editorial: Publicaciones ETEA.
- Medina, S. et al. (2010). "Aproximación a la medición del capital intelectual organizacional aplicando sistemas de lógica difusa", Cuadernos de Administración, vol. 23, num. 40, pp. 35-68.
- Miles, J. y Quintillán, I. (2005). "Autoevaluación del capital intelectual en la pequeña y mediana empresa", Revista electrónica de la FCE, vol. 6, pp. 1-28.
- Miller, J. (2007). "El conocimiento y el data mining", Temas del Management, vol. 5, pp. 6-11.
- Simón, A. y Estrada, V. (2008). Herramienta para el perfeccionamiento de los sistemas de gestión del conocimiento basados en mapas conceptuales. Tesis Doctoral, La Habana , Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría".
- Zadeh, L. (1996). "Nacimiento y evolución de la lógica borrosa, el soft computing y la computación con palabras: un punto de vista personal", Psicothema, vol. 8, num. 2, pp. 421- 429.