

Universidad De Holguín
“Oscar Lucero Moya”
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



**Tesis presentada en opción al título de
Licenciado en Contabilidad y Finanzas**

**Tema: Propuesta de perfeccionamiento a la Metodología
para la evaluación integral del desempeño de los
trabajadores de la Oficina Nacional de la Administración
Tributaria en la Provincia Holguín (ONAT)**

Autor: Félix Enrique Bermúdez Batista

Tutora: MsC. Ivet del Carmen Quevedo Pérez

Holguín, 2015

PENSAMIENTO

*“ El hombre nunca sabe de lo que es capaz
hasta que lo intenta”*

Charles Dickens



UNIVERSIDAD
DE HOLGUÍN

OSCAR LUCERO MOYA

DEDICATORIA

A todas las personas que siempre desean lo mejor para mí, a aquellos que hoy están a mi lado y los que por una causa u otra no lo están.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres Bárbara y Félix, por darme la vida y ser la persona que soy, a Rita por su apoyo incondicional y mi mejor concejera.

A mi tutora la MsC. Ivet del Carmen Quevedo Pérez por su consagración y entrega, a los profesores de la universidad y trabajadores de la ONAT que de una forma u otra me apoyaron en la realización de esta tesis.

A todos a aquellas personas que me quieren, en cualquier lugar que se encuentren.

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la Oficina Nacional de la Administración Tributaria (ONAT) de la provincia Holguín, donde se valoró la falta de herramientas o vías para la adecuada implicación de los factores responsables en la aplicación del proceso de evaluación integral del desempeño de los trabajadores de dicha entidad.

El objetivo de esta investigación es perfeccionar la metodología de evaluación integral del desempeño de los trabajadores de la ONAT, para la cual se perfecciona la ya existente de forma que contribuya al desarrollo de este proceso, lo que permitirá elevar la satisfacción de los trabajadores y el mejoramiento del proceso en cuestión.

Para darle solución a esta problemática y cumplir con el objetivo se elaboró un marco teórico- metodológico donde se emplearon métodos teóricos y empíricos para luego dar paso a la implementación del perfeccionamiento a la metodología para la evaluación integral del desempeño de los trabajadores de la ONAT en la provincia, la cual consta de 3 fases, 5 etapas y 9 pasos; con acciones que permiten diagnosticar, analizar y desarrollar el perfeccionamiento que se quiere alcanzar. Cuenta con un plan de medidas que facilita soluciones viables a las deficiencias planteadas en la introducción de la tesis.

Se realizó revisión documental y se coincide con la propuesta de Cuesta Santos (2009), la cual considera que el proceso de evaluación del desempeño es muy útil para la organización y manejo de los recursos humanos y tributa a la calidad y cantidad del trabajo a desarrollar.

Se obtuvo como resultado una propuesta para el perfeccionamiento que potencia el desarrollo de la evaluación integral del desempeño de una manera más práctica y facilite su aplicación consecuente y oportuna.

ÍNDICE

INTRODUCCION	1
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS, METODOLÓGICOS Y CONTEXTUALES	6
1.1- Aspectos conceptuales sobre la gestión por proceso	6
1.2- La gestión de los recursos humanos. Evolución de concepto y elementos que la integran	9
1.3- Evaluación del desempeño de los recursos humanos	12
1.4- La evaluación del desempeño y la gestión por competencias	20
1.5- El proceso de evaluación integral del desempeño en la ONAT de la provincia Holguín.....	28
CAPÍTULO 2: PROPUESTA DE PERFECCIONAMIENTO A LA METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EN LA PROVINCIA HOLGUÍN.	31
2.1- Caracterización de la ONAT en la Provincia Holguín.....	31
2.2- Establecimiento de los procesos en la ONAT Provincial	34
2.3- Caracterización de la metodología existente, sus deficiencias. Normativa Vigente.....	35
2.4- Propuesta de perfeccionamiento a la metodología para la evaluación integral del desempeño	41
<u>Fase 1. Establecimiento del contexto para el proceso de evaluación integral del desempeño.</u>	46
<u>Fase 2. Diagnóstico de los componentes que intervienen en el proceso de evaluación integral del desempeño.</u>	51
<u>Fase 3. Formulación de acciones estratégicas</u>	52
2.5- Plan de Medidas	55
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFIA	61
ANEXOS	64

INTRODUCCION

La Gestión Empresarial es un sistema en el cual el resultado depende de la interrelación de sus principales componentes: la gestión de los recursos financieros, humanos, logísticos, tecnológicos y mercadotécnicos. Muchas organizaciones internacionales reconocen que los procesos de gestión en la actualidad están fraccionados y dispersos.

Este sistema se caracteriza por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados"¹, pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Dentro de las organizaciones que forman parte de la administración pública holguinera, se tiene a la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT), con una misión relevante en la actualización del modelo económico cubano. En los momentos actuales, como parte de la política orientada por el país, se plantea perfeccionar la metodología para la evaluación del desempeño de los trabajadores de la administración tributaria.

En el año 2014 este proceso se realizó en un escenario altamente complejo en todos los niveles de la organización al coincidir en tiempo con la Campaña de Declaración y Pagos de Tributo 2013, que tuvo la novedad de la implementación de la Ley No. 113 del Sistema Tributario de fecha 23 de julio de 2012 y el Decreto No. 308 Reglamento de las Normas Generales y de los Procedimientos Tributarios, de fecha 31 de octubre de 2012, donde la Oficina Nacional de Administración Tributaria, adscripta al Ministerio de Finanzas y Precios, opere como Unidad Presupuestada lo que requirió el máximo de atención de cuadros y trabajadores. En los últimos 2 años se han obtenido resultados superiores al resto de las provincias del país, pero aún se aprecian insatisfacciones en los trabajadores.

¹Oliek González Solán y Jorge Luis de la Vega Yabor. Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las Organizaciones.

A pesar de lograrse una evaluación del 88 % del personal, subsistieron deficiencias que resulta necesario tener en cuenta para el perfeccionamiento futuro; las fundamentales fueron:

- Algunos directivos no prestaron la necesaria atención al proceso lo que derivó en insatisfacciones en algunos trabajadores.
- Dilatación en la fase de información conclusiva del proceso.
- Los empleados no identifican al instrumento que se aplica para resumir la evaluación integral del desempeño de todo un año como eficaz, al no contemplar las diferencias entre los que cumplen con el contenido de trabajo y los que tienen resultados excepcionales.
- Se aprecia falta de motivación de los trabajadores por su evaluación, expresado en la dilación en el tiempo de su auto-evaluaciones y la falta de calidad de las mismas, debido a la no existencia de una retribución, mejoría o diferenciación para aquellos que obtienen los mejores resultados.

La situación descrita deviene en el **Problema Social**, que se concreta en la inconformidad en el uso de la metodología para el proceso de evaluación integral del desempeño de los trabajadores de la ONAT para el año 2014.

Debido a esto se plantea el siguiente **Problema Científico**: existen insuficiencias en el uso de la metodología para la evaluación integral del desempeño, que repercuten negativamente en la satisfacción de los trabajadores de la Oficina Nacional de la Administración Tributaria en la Provincia Holguín (ONAT), que limitan el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Lo cual permite establecer como **Objeto de Estudio** la gestión de recursos humanos.

El estudio realizado, específicamente en la metodología para la evaluación integral del desempeño, arrojó que resulta necesario perfeccionarlo, a partir de un instrumento que brinde las orientaciones requeridas para la correcta evaluación.

De ahí que, se formula como **Objetivo** de la investigación es: perfeccionar la metodología para la evaluación integral del desempeño de los trabajadores de la Oficina Nacional de la Administración Tributaria en la Provincia Holguín (ONAT).

Como parte del estudio empírico realizado para dar cumplimiento al objetivo de esta investigación, se tuvo acceso al mapa de procesos diseñado por Hernández Pereda, R. (2011) para la ONAT, modelo que se aplica actualmente, y en el cual se distinguen las relaciones, entradas y salidas generales. Como procesos estratégicos, este investigador define los siguientes:

- Gestión de recursos humanos
- Organización y sistemas
- Asesoramiento jurídico
- Análisis e investigación
- Control interno

Esto limita el **Campo de Acción** al proceso de evaluación integral del desempeño de los trabajadores de la Oficina Nacional de la Administración Tributaria en la Provincia Holguín (ONAT).

Para dar continuidad a la lógica investigativa declarada al definir las categorías anteriores, se propone la siguiente **Hipótesis**: con el perfeccionamiento a la metodología para la evaluación integral del desempeño debe contribuir a elevar la satisfacción laboral de los trabajadores de la Oficina Nacional de la Administración Tributaria en la Provincia Holguín y por tanto al cumplimiento de los objetivos de la organización.

De esta manera se logra el manejo de los recursos humanos (RR.HH) con mayor potencial y certeza a la hora de alcanzar las metas y objetivos propuestos por la administración y para dar cumplimiento al objetivo se trazaron las **Tareas** de investigación siguientes:

1. Fundamentar desde la óptica teórica y metodológica lo relativo a la gestión por procesos y en especial la gestión de recursos humanos.
2. Caracterizar la gestión de recursos humanos con enfoque de procesos en Cuba desde una perspectiva histórica.

3. Diagnosticar la metodología para la evaluación integral del desempeño en la Oficina Nacional de Administración Tributaria.
4. Elabora un Procedimiento el cual permita dar un enfoque organizacional a la metodología y permita gestionar de manera eficiente, eficaz y efectiva los recursos humanos de la entidad.
5. Proponer un plan de medidas para la solución de las deficiencias detectadas en el proceso de evaluación integral del desempeño de los trabajadores de la ONAT.
6. Confección del informe final de la investigación donde se recogen el procedimiento y el plan de medidas como muestra del perfeccionamiento a la metodología que permita gestionar de manera eficiente, eficaz y efectiva los recursos humanos dentro del proceso de evaluación integral del desempeño en la Oficina Nacional de Administración Tributaria.

Para dar cumplimiento a las tareas antes mencionadas se tuvieron en cuenta diferentes métodos tanto teóricos como empíricos los cuales fueron de utilidad para el desarrollo de la investigación y se relacionan a continuación:

Teóricos:

- Histórico-lógico: Permite estudiar la evolución histórica de la gestión por procesos, así como el establecimiento de las características más generales.
- Análisis y síntesis: Permite el análisis de la información disponible y extraer de esta los datos necesarios para la realización de la investigación.
- Hipotético-deductivo: Posibilita la formulación de la hipótesis y el establecimiento de predicciones a partir del sistema de conocimientos adquirido.

Empíricos:

- Revisión de documentos.
- Observación: Permite obtener conocimiento acerca del comportamiento del objeto de la investigación y acceder a la información directa e inmediata acerca del mismo.
- Entrevistas no estructuradas: Permite la recopilación de información mediante conversaciones con profesionales así como la complementación de las observaciones realizadas.

Todos estos estudios y análisis necesarios conllevaron a que me permitiera

presentar un aporte sostenido por la investigación realizada.

Aporte:

La presente investigación perfecciona la metodología que permite a la ONAT solucionar las deficiencias detectadas en el proceso de evaluación integral del desempeño.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS, METODOLÓGICOS Y CONTEXTUALES

En este capítulo se presenta la justificación del problema, para lo que se reflejan algunos elementos conceptuales necesarios para el posterior desarrollo de la investigación y la caracterización de la gestión de recursos humanos en general, con énfasis en el proceso de evaluación del desempeño. Se da cumplimiento a las tres primeras tareas trazadas en la introducción del informe.

1.1- Aspectos conceptuales sobre la gestión por proceso

El concepto gestión ha sido ampliamente tratado por diversos autores, así, por ejemplo, según Macía Quintosa, la gestión se refiere al “conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”², aunque también se habla de gestión del conocimiento, que comprende el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el conocimiento de la entidad (capital intelectual) aumente de forma significativa mediante la gestión de las capacidades del personal y el aprendizaje producto de la solución de problemas, para el cumplimiento de los objetivos y metas. La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Puede asumirse, como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados"³, pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

En el glosario de términos Resolución No. 399/03 del ya extinto Ministerio de Auditoría y Control (MAC), Normas para los Auditores Gubernamentales se habla de la gestión como el conjunto de todas las actividades de una organización que garantizan el cumplimiento de las metas y objetivos trazados a partir del diseño estratégico desarrollado con la participación de la dirección y demás trabajadores, donde incluye la evaluación oportuna y sistemática de su desempeño operativo en función de las

²Fuentes González & Estrabao Pérez & Macía Quintosa, 2003. Material Integral de Control Interno. Introducción a los nuevos conceptos del Control Interno.

³González Solán, O y de la Vega Yabor, J. Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las Organizaciones.

estrategias previstas.

Desde la perspectiva organizacional, el término gestión comprende “el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo”⁴. La gestión es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar, comprende los procesos de planeamiento, conducción, seguimiento y evaluación de un conjunto de decisiones y acciones, con el objetivo de buscar la solución de distintos problemas y al mismo tiempo para lograr determinados objetivos de una organización social. Esta última perspectiva resulta la más adecuada a los fines de la presente investigación.

La Gestión por Procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en la que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. En la revisión bibliográfica realizada se encontraron diferentes definiciones, de las cuales algunas aparecen en el (Anexo No 1).

A partir del análisis de estas definiciones se pueden determinar los siguientes rasgos característicos de la Gestión por Procesos:

- Es una forma de organización para la dirección de una entidad.
- Centra la atención en los procesos de dicha entidad, mediante su identificación, documentación, control y mejora continua.
- Está enfocado a obtener la satisfacción de ambas partes con énfasis en el cliente.

Luego de definir los rasgos características de la gestión por proceso da paso a definir los tipos de procesos necesarios, los cuales se tienen en cuenta para un manejo adecuado.

Tipos de procesos:

- **Estratégicos:** procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
- **Operativos (esenciales o claves):** procesos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa que prestan servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores

⁴Fuentes González & Estrabao Pérez & Macía Quintosa, 2003

funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

- De apoyo: procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Existen algunas ventajas dentro de la gestión por proceso que permite su desarrollo y son las siguientes.

Ventajas de la Gestión por Procesos:

- Alinea los objetivos de la organización con las expectativas y necesidades de los clientes.
- Muestra cómo se crea valor en la organización.
- Señala cómo están estructurados los flujos de información y materiales.
- Indica cómo realmente se realiza el trabajo y cómo se articulan las relaciones proveedor - cliente entre funciones.

Para el logro de dicha gestión se necesitan definir las etapas fundamentales.

Etapas fundamentales:

- Identificación de los procesos y sus interrelaciones internas y externas.
- Documentación, formación y ejecución.
- Control.
- Mejora.

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, surge la necesidad de definir y reflejar esta estructura de forma que facilite la determinación e interpretación de las interrelaciones existentes entre los mismos.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos; el cual se muestra a continuación; que es la representación gráfica de la estructura de los procesos que conforman el sistema de gestión.

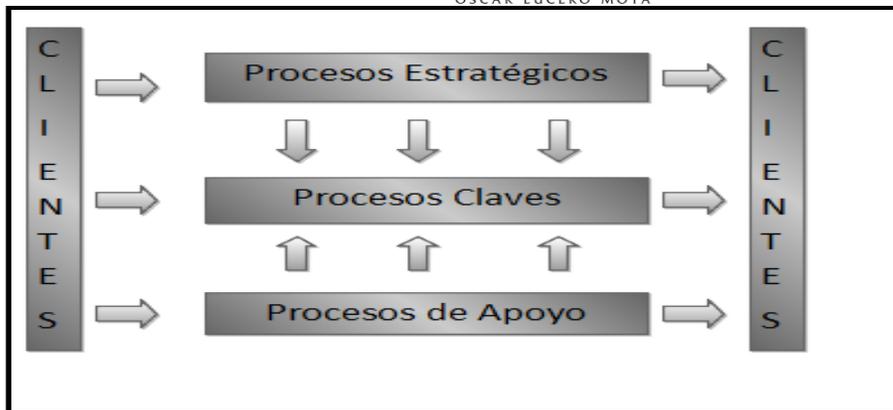


Grafico No. 1 Mapa de Procesos.

Debido a la importancia de los recursos humanos para las empresas, que depende en gran medida de la preparación de sus empleados, la entidad deberá considerar la inclusión del proceso gestión de los recursos humanos como estratégico para la organización y de esta manera prestarle la adecuada atención para que se logre el éxito al cual se plantea la administración.

1.2- La gestión de los recursos humanos. Evolución de concepto y elementos que la integran

La administración de personal no apareció de improviso, y aunque no es posible señalar cuándo se dio inicio al uso de sus técnicas, se sabe que es condición indispensable para la existencia de la civilización. Desde la más remota antigüedad el hombre tuvo que practicar alguna forma de división del trabajo y asumir, aceptar, pelear o apoyar un liderazgo.

En el clan se dan las primeras formas empíricas de gestión, pues su organización y maduración dará origen a las tribus. La caza, agricultura, pesca, la construcción, el comercio y la guerra requieren de un grado avanzado de organización y de gestión de los recursos humanos.

Los grandes arquitectos o constructores de la antigüedad tuvieron que hacer un perfil del personal, seleccionarlo, asignarle labores, iniciarlo, capacitarlo y motivarlo. Su liderazgo para la gestión fue autocrático y religioso.

Con la creación de la familia como célula básica de la sociedad se establece la

división de las tareas y se definen roles. Los tipos de gestión de recursos humanos van ganando espacios en las doctrinas que enmarcan las políticas de los gobiernos; así en las escuelas de pensamiento administrativo se nota el desarrollo que tuvieron los modelos de organización y de gestión de los recursos humanos. Mejorar la eficiencia, favoreciendo la capacitación y especialización, hizo más necesaria la creación de departamentos orientados a la gestión de personal.

Entre otros, son exponentes del desarrollo teórico-metodológico y conceptual los modelos de gestión de los recursos humanos que incluyen a Beer (1989); C.A.F (1991), Werther y Davis (1991), Harper y Lynch (1992), Miguel Guzmán (2006), (Tamayo García, 2008), Pereda (1995), Ferriol (1996), Puchol (1997), Besseyre (1990), Hax (1992), Chiavenato (1993), CIDEA (1994), Bustillo (1994), Rodríguez (1999), Cuesta Santos (1999), Zayas Agüero (2002); Zamira Marín (2003), Morales Cartaya (2006), y Cuesta Santos (2010) mejorado.

En todos ellos se pueden encontrar puntos de coincidencia en cuanto a los subsistemas que los conforman y los factores que intervienen en el sistema. Los componentes del flujo de los recursos humanos exponen integralidad, orientación estratégica con impacto en las competencias laborales esto; es una demostración de la evolución del concepto:

Pereda (1995): Se refiere a todas las decisiones y acciones directivas relativas a las características de la relación entre la organización y sus empleados.

Ferriol (1996): Entiende el concepto como la actividad que se realiza en la empresa para: obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere diseñar e implantar la estructura, sistemas y mecanismos organizativos, que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consignan de la forma más eficaz posible. Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación.

Lage (1998): Señala que las organizaciones que han alcanzado este grado de desarrollo sitúan la dirección de recursos humanos en el nivel máximo de jerarquía, donde participan en la definición de los objetivos, políticas y estrategias

empresariales.

Cuesta Santos (1999): Expresa que los rasgos fundamentales de la actual gestión de recursos humanos pueden expresarse como sigue: Los recursos humanos se han constituido a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.

Los recursos humanos y en particular su formación, son una inversión y no un costo. La gestión de los recursos humanos no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización, sino como función integral de la empresa; y además de manera proactiva. La gestión de los recursos humanos demanda concebirla con carácter técnico científico, y posee sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) al igual que en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.

Morales Cartaya (2009): La orientación estratégica de los diferentes modelos contemporáneos no es una descripción de los elementos que los componen, al centrar la atención en un eje que es la integración entre la estrategia empresarial y la gestión de los recursos humanos y la integración interna de los procesos de la gestión de los recursos humanos, a través de otro eje que son las competencias laborales, con la participación efectiva de los trabajadores.

Modelos del sistema de gestión de recursos humanos (SGRR.HH)

Diversos autores que abordan la gestión de los recursos humanos (GRR.HH) han elaborado “modelos” para facilitar la comprensión del sistema de gestión de los recursos humanos: modelo de GRR.HH de Beer (1989), el modelo del SGRR.HH de la Corporación Andina de Fomento (CAF, 1991), modelo de Werther y Davis (1991), modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de recursos humanos de Arnol Hax (1992), modelo funcional de GRR.HH de Harper y Lynch (1992), sistema de administración de los recursos humanos de Chiavenato (1993), modelo de GRR.HH de Bustillo (1994), el modelo de las funciones de recursos humanos de Puchol (1995), como son el sistema de gestión de los recursos humanos (RR.HH) de la Corporación Andina de Fomento (CAF), modelo de gestión de los recursos humanos de Bustillo (1994), modelo de Werther y Davis (1996); modelo de Harper y Lynch (1992), modelo de Lcidec (1994), sistema de administración de recursos

humanos de Chiavenato (1993); sistema de dirección de recursos humanos de Puchol (1995) modelo evolutivo de planeamiento y desarrollo de recursos humanos de Hax (1992), modelo de Zayas(1996); y el propuesto por Cuesta Santos (2005) en la tecnología de GRR.HH a través del diagnóstico, proyección y control(DPC), Los autores antes mencionados, con sus modelos referenciados, conciben a los mismos, como una representación gráfica de interrelación entre los elementos que componen el sistema de gestión de los recursos humanos. Todos ellos exigen cambiar los enfoques tradicionales de tratamiento a los recursos humanos, otorgándole el valor del aporte a los resultados de la gestión de la empresa.

Las características principales que los diferencian están en el carácter estratégico con que proyectan el sistema (Besseyre), o la importancia que conceden a la auditoría de gestión de los recursos humanos como medio de control (Werther y Davis, Harper y Lynch, Chiavenato) o la necesidad de establecer políticas de recursos humanos adecuadas (Beer, ArnolHax, Chiavenato, Puchol) en el papel que confieren al entorno, como base para establecer el sistema de gestión de los recursos Humanos (Beer, CAF, Werther y Davis).

Además se encuentra la propuesta de Morales Cartaya (2005) en el desarrollo del modelo de gestión estratégica de los recursos humanos y lo establecido por la familia de las Normas Cubanas 3000:2007 que no es más que un sistema de conexiones organizativas de actividades claves de los recursos humanos internas y externas, con la estrategia de la entidad y basada en las competencias laborales para el alto desempeño económico y social, en estado actual y futuro. Este modelo sirve de guía para que cada entidad diseñe el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano en función del cumplimiento de la misión y los objetivos propuestos por la entidad. Es relevante que los aportes de este modelo establecido por la NC 3000, 3001 y 3002 constituyen una fase superior en el desarrollo metodológico y teórico de la gestión de los recursos humanos para la cual se vieron algunas planeaciones.

1.3- Evaluación del desempeño de los recursos humanos

Los recursos humanos (RR.HH) son el eslabón más importante de las organizaciones, las personas que manejan el departamento de recursos humanos,

son los que se relacionan directamente con el trabajador, son los encargados de acoplar la cultura de la organización con los intereses de cada empleado. Se hace necesario conocer todos aquellos aspectos que puedan ayudar a trabajar reforzando las fortalezas y disminuyendo las desventajas. Por medio de entrevistas, observaciones, herramientas de evaluación u otros instrumentos, se podrán mejorar las relaciones interpersonales, detectar las necesidades de adiestramiento, así como estudiar constantemente la congruencia de los valores individuales con los de la organización, para establecer estrategias en busca de mejoramiento y perfeccionamiento de las entidades.

Desde que el hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada, históricamente la evaluación del desempeño (ED) se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del empleado. Según la historia referida por Chiavenato (1994), en el siglo XVI, el religioso español San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y principalmente del potencial de cada uno de los jesuitas. Este sistema recogía informes de cada supervisor acerca de las actividades de sus subordinados, así como informes especiales hechos por cualquiera que asegurara tener datos acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros. En el siglo XIX, se implantaron varios sistemas de evaluación, pero no fue hasta el siglo XX, después de la II Guerra Mundial, que estos sistemas tuvieron una amplia difusión entre las empresas.

La concepción del proceso de ED, estuvo también condicionada por la concepción del hombre en las organizaciones, durante mucho tiempo, a partir de la teoría clásica de la administración, los directivos se centraron exclusivamente en la eficiencia de las máquinas, como medio fundamental para aumentar la productividad, y el hombre era visto como un objeto flexible a los intereses de la organización y fácilmente manipulable; su motivación era únicamente por intereses financieros.

A partir de la humanización de la teoría de la administración y con el surgimiento de la escuela de las relaciones humanas, se revirtió el enfoque y la atención comenzó a centrarse en el hombre, evolucionando la concepción del hombre dentro de las organizaciones, lo que ocasionó la aparición de técnicas administrativas y sistemas

de evaluación que desarrollaran la ED como proceso, permitiendo la medición y evaluación del rendimiento de los obreros, lo que creó las condiciones para un mejoramiento del desempeño.

La evaluación del desempeño de los recursos humanos (EDRR.HH) no constituye un fin en sí misma sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los recursos humanos, ya que a través de esta se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación, para que la empresa utilice los resultados en la toma de decisiones como: cambios de puestos, asignación de incentivos económicos, necesidad de formación o motivación de sus empleados, de esta forma los trabajadores también obtienen beneficios al ser promovidos o estimulados, conocen las expectativas que tienen de ellos sus jefes, y ven canalizados sus problemas en pos del progreso de su empresa.

La evaluación del desempeño, posee un grupo de objetivos que son vitales, donde la mejora de la actuación es el objetivo primordial (evidenciándose en el aumento de la productividad del trabajo o el incremento del buen desempeño laboral del empleado) y determinante para los otros, significando a la vez su gran importancia en la gestión organizacional, estos son: la promoción y desarrollo, la información, la comunicación, la formación, la identificación del potencial, el clima laboral, la valoración de los programas de selección, los sistemas de compensación, y la antes mencionada mejora de la actuación.

Se puede plantear que el objetivo general de la evaluación del desempeño es realizar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficiencia y eficacia con que los empleados llevan a cabo las actividades y responsabilidades en sus puestos de trabajo.

De acuerdo con lo anteriormente expuesto se puede considerar que, la EDRR.HH es una actividad clave de la GRR.HH, que permite la medición del desempeño de los trabajadores, otorgándoles la importancia y el tratamiento merecido como recurso básico de cualquier organización, y les proporciona oportunidades de crecimiento y desarrollo en el logro de los objetivos individuales, además de una efectiva

participación en el alcance de las metas organizacionales.

Los enfoques y tendencias de la evaluación del desempeño

El proceso de EDRR.HH en la actualidad posee tendencias que lo caracterizan, como tendencias se analizará el enfoque sistémico de la evaluación del desempeño. Los diseños de sistemas de evaluación del desempeño no constituyen tarea fácil, son de la mayor complejidad técnica en sus aspectos psicológicos, económicos y sociales (Cuesta Santos, 2000). La GRR.HH, al poseer las características del sistema al cual pertenece, debe ser vista como tal, por esta causa, la mayoría de los modelos expuestos para representar esta muestran un carácter sistémico, entre estos se destacan: Beer (1989), Besseyre (1990), Harper y Lynch (1992), Hax (1992), Puchol (1994), Werther y Davis (2001), Chiavenato (2002), Morales Cartaya (2006) y NC3000 (2007), Cuesta Santos (2009).

La EDRR.HH no debe efectuarse bajo una visión reducida a las funciones del cargo sino que debe considerarse el impacto de los resultados del trabajador en el cargo, en el proceso al que este pertenece y de este a su vez sobre los resultados de la organización, de igual forma se debe tener en cuenta la influencia de los restantes procesos de la organización en las posibilidades de desarrollo del trabajador.

Sin embargo, y en contraste con lo anterior, los enfoques de EDRR.HH existentes no aseguran en la práctica una correspondencia o un vínculo entre la EDRR.HH, los restantes procesos de la GRR.HH y de la organización⁵. Generalmente no se asegura la necesaria correspondencia entre los resultados de la organización, sus procesos y la evaluación que reciben los trabajadores en cada uno de sus cargos, no existiendo mecanismos que permitan discernir la influencia de cada uno de los trabajadores, las condiciones materiales, organizativas y del entorno organizacional en los resultados de la organización y sus procesos. Lo que constituye una evidencia de la falta de funcionamiento sistémico de la organización en general, de la gestión de recursos humanos en particular, y específicamente de la evaluación del desempeño de los recursos humanos como elemento del sistema encargado de asegurar la integridad del mismo en lo referente a los mecanismos de control.

⁵Yanet Labrada Figueredo Aplicación del Procedimiento para la Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos en Palmares, Holguín, 2014. Tesis de grado.

Métodos para la evaluación del desempeño

De acuerdo con la bibliografía analizada se pudo comprobar que existen un amplio conjunto de variantes, modelos y métodos de evaluación. Varios han sido los autores que han tratado el tema, emitiendo sus criterios según sus conocimientos y experiencias.

Según Cuesta Santos (2001) el sistema de evaluación del desempeño comprende los datos de identificación del empleado y su puesto, el período evaluativo, quién o quiénes realizan la evaluación, los indicadores o parámetros a valorar y el método utilizado. Además plantea que los métodos de evaluación del desempeño parten para su aplicación de los indicadores u objetivos a medir o valorar. También plantea que la existencia de indicadores tangibles e intangibles hace que estos métodos sean divididos con frecuencia en dos grupos:

Métodos relacionados con indicadores tangibles:

- Método de escala gráfica: consiste en la determinación de un conjunto de indicadores o rasgos relacionados con el rendimiento en el trabajo. El evaluador deberá decidir en qué medida el trabajador cumple con esos indicadores.
- Método de incidente crítico: consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados. Este método se basa en la determinación precisa de conductas que conducen al éxito.
- Método de elección forzosa: consiste en la presentación de una serie de frases que describen el desempeño de los empleados, presentados preferiblemente en pares, de tal forma que el evaluador escoja aquella que mejor se ajuste al empleado. Todas las frases describen rasgos o comportamientos positivos. También podrían hacerse con frases o conductas negativas, pero son preferibles las positivas.
- Método de clasificación por rango: consiste en la clasificación, por parte del o los evaluadores, de los empleados, de tal forma que se establece una jerarquía en la que cada empleado ocupa una posición, desde el primero al último, esta clasificación puede establecerse sobre la base de los diversos indicadores. El resultado final, es en definitiva una lista en la cual aparecen todos los empleados clasificados por orden

de eficiencia.

- Método de las comparaciones pareadas: es también un sistema de clasificación jerárquica de los empleados. Consiste en la comparación de cada empleado con todos los demás. Se comparan de dos en dos, eligiéndose al empleado más eficiente de cada par.

Generalmente estos métodos recurren a los siguientes indicadores:

Cantidad de producción, calidad de la producción, ausentismo, accidentes, ascensos, demociones y sanciones. Los métodos aquí recurridos se vinculan a la observación directa (observación continua o discontinua por muestreo) que permiten los registros contables.

Métodos relacionados con indicadores intangibles:

- Método de frases descriptivas: se presenta un listado de frases descriptivas y el evaluador señala las que describan y caracterizan el rendimiento del empleado y aquellas que realmente demuestran lo opuesto del desempeño. En la evaluación de competencias, las dimensiones definidas constituyen lo esencial de esas frases.
- Método de investigación de campo: se realiza en base a entrevistas mantenidas entre el empleado y su superior, haciéndose más efectivo con recurrencias periódicas a la observación de terreno o campo por parte de este último. En estas entrevistas, además de valorar la actuación del empleado, se investigan las causas, analizando las situaciones que han llevado a un alto o bajo rendimiento.
- Método de distribución forzosa: parte del supuesto no necesariamente cierto, de que el rendimiento de los empleados se distribuye según la curva normal. El evaluador deberá clasificar a los empleados según la distribución previamente elaborada, es decir, en cada categoría propuesta (Intervalo) se debe incluir cierto número de empleados. Experimentalmente, mediante el método de comparación por pares se ha estimulado a prorratar a todos los integrantes de determinado grupo laboral en cada uno de esos intervalos.
- Método de autoevaluación: generalmente se usa como complemento o fase previa en la evaluación de profesionales y directivos. Es la propia persona la que se evalúa así misma, atendiendo a indicadores o parámetros preestablecidos para posibilitar posteriores comparaciones. La autoevaluación concebida como complemento,

aplicada a especialistas y directivos, constituye un método de gran valor educativo, de concientización de éxitos y fracasos y de comprensión por parte de los evaluados acerca de la necesidad e importancia de la evaluación del desempeño. Este método puesto en función de la misión y objetivos organizacionales, buscando la coherencia individuo - organización en el desempeño, recurriendo a la administración por objetivos u otra modalidad de gestión, es muy provechoso en la eficaz gestión de recursos humanos.

- Método de evaluación por objetivos: asociado al establecimiento de la administración por objetivos (APO). Este método se basa en el establecimiento previo de los objetivos a cumplir. Se proponen los objetivos, los periodos de cumplimiento de los mismos y las fechas para la revisión de la consecución de los objetivos propuestos.

Algunos indicadores pueden medir:

Gestión, cooperación, competencia, compromiso. Cuando se incluyen estos indicadores intangibles en el sistema de evaluación del desempeño no se excluyen a los métodos relativos a los indicadores tangibles, sino que cobrarán mayor auge en tanto las tareas a evaluar vayan dejando de ser sencillas y se acuda a la polivalencia y al trabajo en equipos. Algunos implican las comparaciones inter-individuos, muy convenientes para la visión global y proactiva del desempeño del conjunto de recursos humanos.

Además existen métodos tradicionales de evaluación como: el gráfico de calificador, de lista de comprobación, de comparación de parejas, o de rangos; o que es posible hallar nuevos enfoques, como a través: del incidente crítico, del estudio de campo, de evaluación en grupo, de evaluación por compañeros, o de selección.

Por otra parte, Sales (2006) aporta una clasificación de los métodos parecida a la anterior, pero los divide en grupos según la técnica:

- Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado: Escalas de puntuación, lista de verificación, método de selección forzada, método de registro de acontecimientos críticos, escalas de calificación conductual, método de verificación de campo.

- Métodos de evaluación en grupos: Método de categorización, método de distribución forzada, método de comparación por parejas.
- Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro: Autoevaluaciones. Administración por objetivos. Evaluaciones psicológicas.

Se adopta el criterio de Carpio, al decir que pueden existir tantos métodos como las condiciones y situaciones empresariales lo exijan, que cada empresa debe diseñar su propio sistema de evaluación, dando siempre respuesta a sus necesidades y a sus objetivos, siempre teniendo en cuenta las legislaciones existentes.

Sobre la evaluación del desempeño siempre es importante tener en cuenta aquellos errores que generalmente se incurren cuando se va a emitir un criterio. En el desarrollo de la actividad se corre el riesgo que interfieran celos, simpatías y antipatías, así como los propios fallos que como humanos, las personas pueden cometer. La literatura científica recoge sobre este asunto la existencia de tendencias generales o patrones sistemáticos de distorsión en la realización de las evaluaciones. Estas tendencias erradas pueden presentarse en todos los individuos, sin que necesariamente supongan actos voluntarios. Es importante conocerlas para evitarlas, o corregirlas.

A continuación las tendencias erradas más habituales (Cuesta, 2001):

Efecto de Halo: hace referencia a la tendencia humana a establecer valoraciones globales sobre una persona en base a un solo rango o característica. Así por ejemplo si una persona nos cae bien por su marcada sociabilidad, podemos tender a sobrevalorar su actuación positiva en general.

Tendencia Central: se refiere a la tendencia que presentan algunas personas a emitir calificaciones medias y rara vez extremas. Por ejemplo, si la escala del indicador Liderazgo fuera de uno a diez, se tendería a puntuar un cinco.

Polaridad: en este caso se trata de la tendencia a emitir calificaciones polares o extremas. Por ejemplo, si la puntuación de la escala del indicador fuera de uno a diez, se marcaría el uno o el dos, o por el contrario, el nueve o el diez.

Proyección: tendencia a proyectar aspectos positivos de uno mismo en la persona evaluada con la que se identifica, o a proyectar aspectos negativos de uno en la persona con la cual no se identifica o se rechaza.

Efecto Recencia: consiste en la tendencia a recordar mejor aquello que acaba de ocurrir, olvidando o quedando relegado lo anterior. Este efecto hará que se evalúe positiva o negativamente a una persona por su conducta más reciente y no por su actuación a lo largo de todo el periodo.

Efecto de Primacía: efecto contrario al anterior, en el sentido en que se hace referencia a que se recuerde mejor aquello que ha sucedido en primer lugar. Está relacionado con la fuerte latencia de las primeras impresiones, positivas o negativas. Según ambas tendencias, la evaluación estará sesgada por las últimas actuaciones o por las primeras, sean positivas o negativas.

Autores como Dessler (1996), Woods (2002) y Cuesta Santos (2009) al realizar propuestas alrededor de la EDRR.HH aluden a los errores más comunes que se cometen durante el proceso de desarrollo de la misma, los que difieren más en la nomenclatura utilizada que en el contenido de los mismos, sin embargo, no formulan mecanismos concretos que permitan diagnosticar su presencia y lleven a eliminar estos o al menos a atenuar sus efectos.

1.4- La evaluación del desempeño y la gestión por competencias

La GRR.HH va dependiendo cada vez más de la capacidad de articulación entre los sistemas tecnológicos, fundamentalmente de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTIC), la arquitectura organizacional (entendida como el conjunto de relaciones, tanto internas como externas, que la empresa construye) y el desarrollo del capital humano. Y en esa articulación el factor determinante es la competencia laboral manifiesta por ese capital humano. (Cuesta Santos, 2009).

El modelo de gestión integrada de los recursos humanos desarrollado por Morales Cartaya (2006) le asigna a las competencias laborales el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con los recursos humanos en la empresa y define la competencia laboral como el factor por excelencia para lograr la integración interna y externa de este modelo.

Para abordar el tema de la evaluación del desempeño con base en las competencias laborales, primero se debe partir de la definición competencias laborales.

Antecedentes y enfoques de estudio de las competencias laborales

Derivado del verbo *competere* que significa “pertener a” o “incumbir” aparecen los términos *competencia* (sustantivo) y *competente* (adjetivo) que son muy utilizados hoy en el contexto de las organizaciones para designar un conjunto de factores asociados al éxito en el desempeño de las personas y de las entidades en general.

De acuerdo con Sánchez Rodríguez (2007) si bien en los círculos pedagógicos se utilizaba el término *competencias* desde los primeros años del pasado siglo, no es hasta 1973 que se percibe su posible aplicación en el campo empresarial, hecho inducido por David McClelland de la Universidad de Harvard, quien define la *competencia* como "la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento en el trabajo".⁶ De acuerdo con Sánchez Rodríguez (2007) si bien en los círculos pedagógicos se utilizaba el término *competencias* desde los primeros años del pasado siglo, no es hasta 1973 que se percibe su posible aplicación en el campo empresarial, hecho inducido por David McClelland de la Universidad de Harvard, quien define la *competencia* como "la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento en el trabajo". Desde entonces el interés del mundo organizacional por el tema de las *competencias* no ha hecho más que crecer y ampliar su campo de aplicaciones. La *competencia laboral* según Rodrigo Mastrapa (2012) es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el rendimiento de los trabajadores y de la organización. Existen múltiples definiciones de *competencia* debido a que pueden ser analizadas a partir de diferentes criterios: Conductista, Funcionalista y Constructivista.

McClelland, Goleman y Boyatzis (1982) y Buck Consultants (1998) constituyen los primeros representantes del enfoque conductista, defendido entre otros por enfatizar en las características del individuo, partiendo del estudio de las personas que desempeñan bien su trabajo y de las características que aseguran un desempeño exitoso. Estas definiciones aportan al concepto *competencia* el hecho de que el resultado es un desempeño eficiente, no obstante al igualarlo a capacidad reduce su

⁶McClelland D.C (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American psychologist.

definición a características de la personalidad y no toma en cuenta el papel de lo social. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas; en este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. En correspondencia con esta corriente se encuentran las definiciones de Bunk (1994); Ducci (1997); Zayas (2002) y Morales Cartaya (2006).

El enfoque funcional tiene un carácter pragmático Zayas (2002), como señala Mertens (1996) “el análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos”.⁷ Las técnicas británicas se apoyan en el estudio del trabajo, en el análisis funcional, examinan todas las actividades y los resultados que consiguen quienes trabajan en ellas. La aproximación funcional se refiere a desempeños o resultados concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo. Por lo general este modelo se usa a nivel operativo y se circunscribe a aspectos técnicos.

En la legislación laboral cubana en la Resolución No. 21 de 1999 del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social se contempla como competencia laboral “conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y aptitudes que son aplicados por el trabajador en el desempeño de su ocupación o cargo, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y los requerimientos técnicos, productivos y de servicio, así como los de calidad, que se le exigen para el adecuado desenvolvimiento de sus funciones” esta definición hace énfasis a los aspectos cognitivos y está orientada al desarrollo del proceso de formación dentro de la organización.

En la escuela de McClelland los conjuntos de competencias se caracterizan por ser pequeños y manejables, se hace énfasis en las personas, sus conocimientos, habilidades, actitudes y motivaciones, son patrimonio individual. Sin embargo en el sistema de los ingleses, lo que cuenta es el trabajo en sí y su entorno, provocando

⁷Mertens, L (1996). Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor/OIT.

que un modelo de competencia quede obsoleto en poco tiempo debido a los constantes cambios que ocurren en los contenidos de los cargos.

Como se puede apreciar cada corriente desde su punto de vista quiere resolver los problemas que se les plantea pero que conciernen a un mismo tema, las competencias como una alternativa para la mejora en el rendimiento de los individuos.

De manera general se coincide en esta investigación con Sánchez Rodríguez (2007) al decir que lo más conveniente sería adoptar un enfoque donde se mezclen las tres corrientes, tomando sobre todo los elementos que cuajan en ventajas a la hora de implementar las competencias para la gestión de los recursos humanos.

La evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales

Partiendo de los conceptos analizados se valora el tema de la evaluación del desempeño con base en las competencias laborales. Entonces, en correspondencia con estos conceptos, el trabajador competente demostrará abarcar un grupo de conocimientos, habilidades y actitudes, motivos, rasgos y características que se traducen en actuaciones que se resumen en un desempeño eficaz y eficiente, alcanzando los resultados esperados en el trabajo. El autor concuerda con Cuesta Santos al recalcar la relación de complemento y retroalimentación que posee el análisis y diseño de puestos y su profesiograma, con la evaluación del desempeño; y plantea: "...ambas actividades claves de GRR.HH interactúan con especial dinamismo, y si tal consideración no se tiene muy presente, los perfiles de cargo o de competencias pasan a constituir trabas legales o documentos muertos, afectando su relación con otros procesos clave de GRR.HH".⁸

Cuesta Santos (2009) p.387.388, plantea que: la evaluación del desempeño por competencias se realiza en correspondencia con la estrategia organizacional y en consecuencia a lo dispuesto en el calificador de cargo, descriptor de cargo, profesiograma o perfil de cargo por competencias. Se realiza atendiendo esencialmente a: misión u objetivos fijados, las competencias laborales manifiestas

⁸Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de gestión de recursos humanos (Tercera edición corregida y ampliada, Félix Varela y Academia ed.).

en los resultados (especialmente asociados a la cantidad y calidad del trabajo desarrollado) y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional. Además acentúa que: cualquiera que sea el método de evaluación que se asuma, el sistema de evaluación del desempeño habrá de comprender esos elementos esenciales.

La evaluación a través de las competencias ha demostrado ser útil e importante no solo para la organización, ya que lo es aún más para cada individuo, estas son atribuibles a la experiencia, según las circunstancias de la vida laboral así serán las experiencias, nunca se cesa de aprender a lo largo de la existencia, todas las experiencias son susceptibles de constituir ocasiones de aprendizaje.

La gestión de recursos humanos y la evaluación del desempeño en Cuba

La aplicación de la gestión estratégica de los recursos humanos es un imperativo para las organizaciones en el actual escenario económico internacional globalizado, generalmente no se aplican porque los modelos de gestión estratégica de recursos humanos responden a resultados obtenidos por ciertas empresas en determinado contexto y no constituyen experiencias generalizadas. Además, los modelos de gestión de recursos humanos ponen de manifiesto que en la mayoría de las empresas no poseen una plena integración en esta área de la gestión empresarial, y los trabajadores no tienen asignado un papel protagónico. Por tales razones, estos no pueden ser asimilados dogmáticamente en Cuba, sino que se impone el desarrollo de un pensamiento autóctono en correspondencia con el sistema económico y social socialista.

En Cuba, como en el resto del mundo, las organizaciones cifran sus esperanzas competitivas en su capital humano, entendido en términos de calidad de las personas, lo cual ha repercutido en un auge sin precedentes de la Gestión de Recursos Humanos (Cuesta Santos, 1999).

Antes del triunfo de la Revolución, en el país, solo algunas empresas monopolistas, principalmente estadounidenses, utilizaban limitadamente técnicas relacionadas con la organización científica del trabajo (OCT), pero los resultados obtenidos no coincidían con los intereses de los trabajadores. Bajo la iniciativa del Comandante Ernesto "Che" Guevara, luego del primero de enero de 1959, con el asesoramiento

de países socialistas y fundamentalmente de la ex Unión Soviética (antigua URSS), a partir de 1961, comienza la preparación de cuadros y técnicos en esta temática. Se propagaban sus principios básicos y se desarrollan las primeras experiencias de creación e implantación de normas de trabajo.

Pero no es hasta el año 1963, que se introdujeron los primeros métodos y formas organizativas del trabajo y los salarios experimentalmente en 247 unidades. Los resultados obtenidos conllevaron a que se estableciera un programa para la generalización de los estudios de organización del trabajo, quedando implantado en la rama productiva y de los servicios. Durante los años 1967 a 1970, la organización del trabajo sufre un gran detrimento, determinado por una disminución de las entidades con normas, falta de interés por el tema por parte de los órganos encargados de realizar la actividad, pérdida de los profesionales con capacidades para la tarea, por lo que en esta etapa se debilitó la conciencia sobre la importancia de la organización del trabajo y, por extensión de la evaluación del resultado del trabajo realizado.

En la década de 1970, el estudio de la organización del trabajo, (luego de varias convocatorias del Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, en discursos durante la realización del XIV Congreso de la Central de Trabajadores de Cuba (CTC) y con la ayuda de la URSS), se reintroduce nuevamente en Cuba como una forma de progreso en el trabajo, lo que permitiría estar más al tanto del capital humano y sus medios. En los próximos cuatro años se obtendrían grandes logros como el aumento de la producción y productividad, así como la racionalización de las plantillas, recuperación de los principios básicos de la OT en la mayoría de las entidades laborales, se crea el Instituto de Investigación del Trabajo, que tendría entre sus objetivos el perfeccionamiento de esta actividad. Se tomaron una serie de empresas como muestra para la realización de diferentes estudios que permitieran adquirir experiencia, y diseñar un conjunto de instrumentos para orientar el trabajo y aplicar nuevas concepciones.

Durante la realización del Primer Congreso del Partido Comunista de Cuba en 1975, se sitúa la OT como una actividad de gran importancia dentro del Sistema de Dirección y Planificación de la economía. A partir de este instante se comienzan a

emitir legislaciones relacionadas con la actividad.

Más adelante, por los impactos de la crisis de los 90, se comienza a decaer el interés y el furor por la mantención de las normas de trabajo con la pérdida de muchos cuadros ya formados, conjuntamente con el cierre de muchísimos contratos laborales, incentivado por la ausencia de medios para el mantenimiento de los niveles de productividad de las empresas productivas y de servicios. Una etapa decisiva comienza a partir del V Congreso del PCC, donde se reconocen los problemas innegables y se diseñan estrategias económicas recogidas en su Resolución Económica (1997). Es por esta etapa que se comienza la utilización de varios fundamentos de la gestión de recursos humanos, particularmente de la gestión de recursos humanos, para la que se hace uso de las experiencias acumuladas hasta el momento.

Por estos años se inicia la utilización en Cuba de los fundamentos de la GRR.HH en general, en la cual se emplean muchos de los esfuerzos, aciertos y desaciertos que hasta la fecha acumulaba la OCT, contemplándose en mayor o menor medida los siete elementos básicos de esta. Este período se destaca por la aplicación creciente del perfeccionamiento empresarial a partir de 1998, el cual había sido implantado en el ministerio de las fuerzas armadas revolucionarias en 1987.

Todo este proceso es regido fundamentalmente por el Decreto-Ley No. 252 puesto en vigor en agosto de 2007, que trata la continuidad y fortalecimiento del sistema de dirección y gestión empresarial cubano y el Decreto-Ley No. 281 del mismo año, que constituye el reglamento para la implantación y consolidación de dicho sistema. En éste deberán rediseñarse, bajo un enfoque sistémico, en general las organizaciones, y en particular los mecanismos tradicionales de organización del trabajo y las relaciones laborales en busca de un acercamiento a la GRR.HH, para dar respuesta en este entorno a la misión y la visión y los objetivos emanados de ellos.

A partir de los resultados obtenidos, en todos los sentidos, las experiencias creadas y los principales logros de la ciencia y la técnica, que en este campo de la gestión empresarial ha alcanzado el mundo y en especial en Cuba, Según Morales Cartaya(2006), en el país, durante la recuperación económica, se han realizado controles gubernamentales, auditorias, inspecciones laborales, entre otras, que han

trasmitido señales de incoherencia entre las actividades claves de la gestión de recursos humanos, los objetivos y resultados productivos y la GRR.HH así como, la falta de prioridad manifiesta a esta función en la empresa cubana.

Estos antecedentes sirvieron para que en 2005, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, llevara a cabo la visita a 2178 empresas del país, que representan el 87% de las 2 508 organizaciones existentes en ese momento y que agrupan a 1531000 trabajadores, con los objetivos de constatar el nivel de la alineación de las actividades claves de los procesos de la gestión de recursos humanos y su relación de los objetivos, resultados y reservas productivas de las empresas y sirvieron para realizar la primera encuesta nacional de recursos humanos, a través de la entrevista realizada a los funcionarios que atienden esta función.⁹

A partir de este autor, los resultados obtenidos patentizan que se concibe la gestión de recursos humanos como aseguramiento a la actividad productiva empresarial, y no, para atraer, mantener, desarrollar y promover la participación efectiva de los trabajadores para incrementar la productividad, recayendo en los jefes de recursos humanos la toma de decisiones de un conjunto de actividades claves debido a que muchos consejos de dirección no analizan, discuten y adoptan las decisiones correspondientes. En este contexto, se reafirmó la percepción de que algunas empresas interesadas en mejorar la gestión de recursos humanos y ante la ausencia de un modelo de referencia autóctono, han asimilado sistemas foráneos, que no se corresponden con las realidades y necesidades del país.

En la actualidad, nuestro país se encuentra inmerso en un proceso de reordenamiento laboral, el cual se venía manejando desde hace algún tiempo y pretende optimizar plantillas para lograr un elevado grado de eficiencia y un consecuente aumento de la productividad, que se revierta en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y la satisfacción del cliente. En el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, la introducción de los Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución establece elementos de vital importancia para el

⁹Bell Barthelemy, Ramón. Aplicar un procedimiento para la determinación de la necesidad de personal en las áreas jurídica y atención al contribuyente, ONAT Municipio Holguín. Tesis de grado.2014

proceso mencionado anteriormente, entre los cuales se pueden citar los siguientes:
Desarrollar un proceso de reestructuración del empleo y los salarios, considerando formas no estatales de gestión donde sea conveniente, encaminado a eliminar las plantillas infladas en todas las esferas de la economía, que garantice que el trabajo, sea la forma principal de obtención de ingreso de la población, a favor de esto, el lineamiento 169, contenido en el capítulo VI: política social, se refiere al desarrollo de un proceso de reordenamiento laboral en el país que, bajo el principio de la idoneidad demostrada, contribuya a eliminar las plantillas infladas y los tratamientos paternalistas, para estimular la necesidad de trabajar y reducir los gastos de la economía y el presupuesto del estado.

Una correcta evaluación del desempeño logra la optimización de la mano de obra y por consiguiente el aumento de los niveles de rentabilidad, al proveer la organización de la de recursos humanos de calidad para el logro del cumplimiento de su misión. En nuestro país se evidencia una mejora continua en cuanto a esta actividad en los diferentes sectores. Los estudios en esta materia constituyen hoy, más que nunca, una necesidad para las organizaciones, cuyos resultados las encaminarán a alcanzar sus objetivos de una forma más eficiente.

1.5- El proceso de evaluación integral del desempeño en la ONAT de la provincia Holguín

La ONAT de Holguín se proyecta alcanzar servicios de calidad en la atención al sector ampliado, en el nuevo modelo cuenta prosista, para lo cual necesita fomentar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes en su colectivo laboral, por lo que se hace necesario fortalecer la gestión de su capital humano partiendo del enfoque de competencia principalmente en el proceso de evaluación del desempeño. Estos procesos se llevan a cabo en la organización a través de procedimientos generales orientados por la empresa nacional. En estos procedimientos se estipula trabajar con los perfiles de competencia, por lo que están orientados hacia ese enfoque, precisan en qué momento deben utilizarse pero no se explica cómo.

Los perfiles de competencia con que se trabajan fueron diseñados de forma incipiente, sin profundizar en los métodos y técnicas para el proceso de identificación de las competencias, razones por la cual estos procesos no son efectivos.

La evaluación integral de desempeño se realiza con el objetivo de mejorar la actuación de los trabajadores e incrementar la eficiencia del trabajo como consecuencia de su incidencia en la actuación y resultados de la organización. Esta actividad la realizan los jefes de departamentos con la orientación y supervisión del especialista de recursos humanos. El modelo de evaluación consta de 11 indicaciones a tener en cuenta, los primeros 8 relacionados con el cumplimiento de los objetivos, tareas y funciones y los restantes 3 con la disciplina. Las categorías de evaluación son: superior de 90 a 100 puntos, adecuado de 70 a 89 y deficiente con menos de 69 puntos. Más adelante, en el capítulo 2 serán nombrados.

La dirección de la organización muestra su total apoyo para esta actividad, respaldado por un Proyecto Universitario que se ejecuta desde el año 2012 de conjunto con la Universidad Oscar Lucero Moya y varios estudiantes realizan allí prácticas laborales e investigaciones.

A pesar de la intención que tiene la organización de obtener resultados positivos con el enfoque de competencia se evidencian un grupo de insuficientes lo cual puede darse por la falta de conciencia, por la incapacidad para hacer las actividades, porque no desarrollan las habilidades y destrezas requeridas o porque desconocen los elementos necesarios para desempeñarse en los puestos de trabajo. Además en esta área la fluctuación laboral alcanzó un valor elevado en el año 2013, lo que significa que existen dificultades para mantener el personal fijo en el proceso e implica mayores gastos de recursos para la organización. Esta fluctuación en gran medida se debe a que los trabajadores no se adaptan a las normativas, regulaciones y procedimientos que estipula el proceso.

De acuerdo con la consulta de la bibliografía internacional, nacional, así como de otras fuentes revisadas, se puede determinar a modo de síntesis que:

Los enfoques de evaluación integral del desempeño de los recursos humanos existentes no aseguran en la práctica una correspondencia entre los resultados de la organización, sus procesos y la evaluación que reciben los trabajadores en cada uno de sus cargos.

A los efectos de esta investigación se coincide con Cuesta Santos, (2009) al considerar que la evaluación del desempeño por competencias es muy útil ya que se

realiza en correspondencia con la estrategia organizacional atendiendo esencialmente a su misión, objetivos fijados, especialmente asociados a la cantidad y calidad del trabajo desarrollado y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional.

La evaluación integral del desempeño en las oficinas de la ONAT está regida por una metodología elaborada por el organismo superior a nivel nacional, debiendo mejorar el método de su aplicación ya que existe la necesidad de encontrar un sistema que haga corresponder los resultados de cada una de las partes de la empresa como un todo: puesto-proceso-organización.

CAPÍTULO 2: PROPUESTA DE PERFECCIONAMIENTO A LA METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE LA OFICINA NACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA EN LA PROVINCIA HOLGUÍN.

Con el propósito de perfeccionar la metodología para la evaluación integral del desempeño en la gestión de recursos humanos de la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT) en la Provincia Holguín, se dio cumplimiento a las tareas relacionadas a este capítulo. Para alcanzar el objetivo se realiza una propuesta para perfeccionar la metodología contentiva de procedimientos generales y específicos ordenados en fases viables y adecuadas a la estructura organizativa de esta organización. Se elabora un plan de medidas donde se formula una serie de soluciones a las deficiencias detectadas en la investigación y se redacta un informe general del capítulo.

2.1- Caracterización de la ONAT en la Provincia Holguín

La ONAT Provincia Holguín es una entidad subordinada al Ministerio de Finanzas y Precios, a su vez se comporta como entidad rectora de los 14 municipios. Fue creada el 18 de septiembre de 1995 como una unidad presupuestada, perteneciente al Grupo Presupuestario de los Órganos de Dirección Estatal Nacional, se encuentra ubicada, la dirección principal y los procesos técnicos en la Avenida Cajigal # 529 e/ Fomento y Progreso, y la Administración en la Avenida de los Álamos # 45 esquina 20 de mayo, Reparto Santisteban, donde además radican Recursos Humanos, Fiscalización y Economía. Su estructura organizativa aparece registrada en el (Anexo No. 2).

El **objeto social**, según lo que establece el Acuerdo No. 2915 de 1995, la ONAT es la entidad encargada de velar por la aplicación de la legislación relativa a impuestos y otros ingresos no tributarios; desarrollar la organización para su recaudación en todo el territorio; organizar y dirigir la auditoría fiscal adoptando las medidas requeridas para contrarrestar la evasión fiscal, así como otras funciones o tareas derivadas de la Ley No. 113 del Sistema Tributario, de fecha 21 de

noviembre de 2012 y otras normas referidas a la recaudación de tributos, aranceles y su control.

La ONAT tiene personalidad jurídica propia e independencia en la gestión de los recursos humanos, financieros y materiales. Es una organización de tipo funcional, con una oficina provincial y 14 oficinas municipales y un pequeño distrito en el poblado de Velasco que pertenece a la oficina municipal de Gibara, distribuidas de acuerdo con la división Política Administrativa cubana.

Para dar cumplimiento a sus objetivos la ONAT, según lo que establece el Acuerdo 2915, tendrá entre las principales atribuciones y funciones las siguientes:

- Garantizar y supervisar el estricto cumplimiento de las disposiciones legales, tributarias y arancelarias.
- Favorecer las condiciones para el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales, brindando la necesaria información y asistencia a los contribuyentes.
- Ejercer la actividad normativa y operativa en cuanto al Registro de Contribuyentes, y determinar el potencial de recaudación.
- Fiscalizar el cumplimiento de las obligaciones tributarias, para lo cual realizará acciones de inspección, investigación y auditoría fiscal.
- Ejercitar la vía de apremio administrativo para el cobro forzoso de la deuda tributaria, conforme a lo establecido legalmente, procediendo al embargo de activos o cualesquiera otros bienes de la propiedad de un contribuyente, cuando debidamente quede probado el incumplimiento o la evasión de sus obligaciones tributarias.
- Imponer los recargos y sanciones que procedan por el incumplimiento de las obligaciones tributarias.
- Requerir de las personas naturales o jurídicas, toda clase de actuaciones, informes o antecedentes con trascendencia tributaria derivados de sus relaciones económicas, financieras o profesionales con otras personas.
- Recopilar, sistematizar, procesar y analizar la información tributaria y no tributaria.
- Gestionar y controlar el cumplimiento de las obligaciones arancelarias que correspondan de los sujetos obligados con ellas y controlar su recaudación .
- Operar como unidad presupuestada realizando las funciones inherentes a ella.

La **misión** está encaminada a garantizar el cumplimiento de las responsabilidades tributarias, con un servicio de calidad en beneficio de la sociedad.

La **visión** está proyectada a lograr una administración que preste servicios tributarios con eficacia, con el empleo de técnicas y tecnologías novedosas y contando además con recursos humanos íntegros, motivados y profesionales.

La ONAT en la provincia cuenta con una plantilla aprobada de 415 plazas, se encuentran cubiertas 386, de ellos 15 son administrativos, 39 cuadros, 320 técnicos, 8 trabajadores de servicios y 4 operarios, además se cuenta con 6 técnicos medios en adiestramiento y 5 de nivel superior, además de: 5 serenos, 17 trabajadores en labores emergentes por gestión de la deuda fiscal y 4 en sustitución de trabajadores enfermos o de licencia de maternidad.

Por la importancia que reviste para esta investigación consideramos necesario graficar la fuerza de trabajo y dejarla ubicada dentro del cuerpo de la investigación, para que se visualizara el elevado número de trabajadores que recibirá esta propuesta y que gran parte de ellos han mostrado insatisfacciones recogidas en el desarrollo de este trabajo.

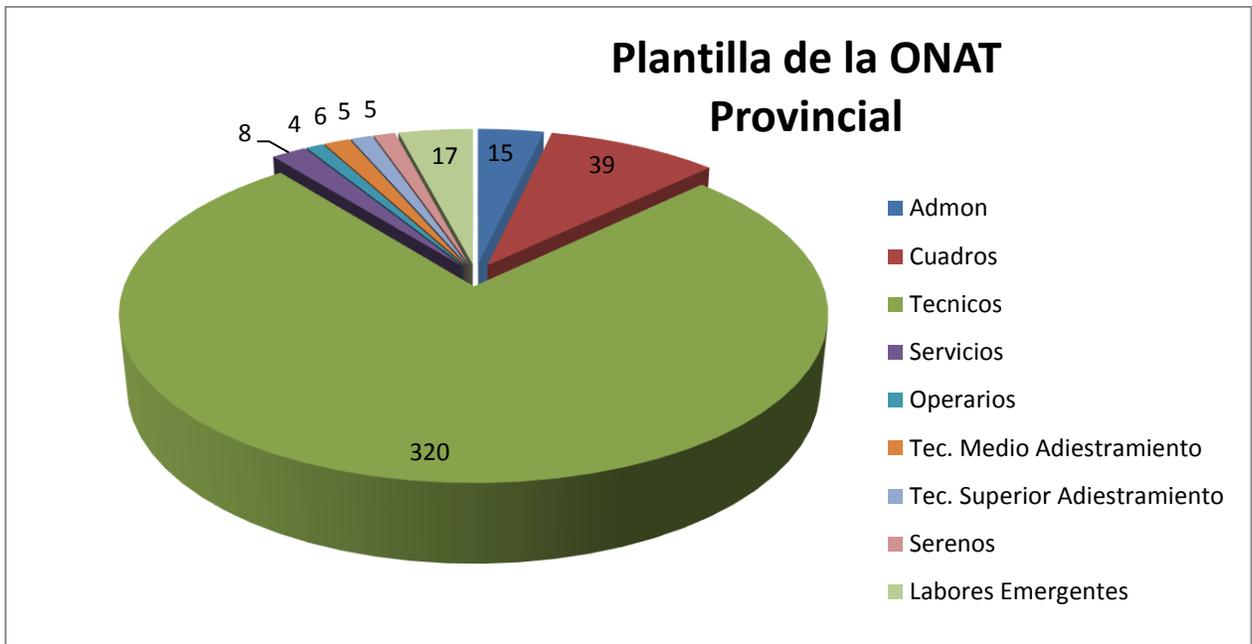


Gráfico No. 2 Plantilla de la ONAT Provincial Holguín

Fuente. Elaboración Propia

De la plantilla física de 423 trabajadores, 239 son graduados de nivel superior, 148 de nivel medio superior, 29 de bachiller o 12 grado y 7 con 9no grado.

El 68.8% son del sexo femenino y 31.2% masculino.

El 27.9% tiene edad comprendida entre 17 a 30 años, 59.3% tiene edad entre 31 a 50, 11.6% tiene edad entre 51 a 60 y el 1,2% más de 60 años.

En el 2014 se recaudaron 2 479,5 millones de pesos para un 104,5% de cumplimiento.

Con 71 173 contribuyentes inscritos, de ellos 69 533 personas naturales y 1 516 personas jurídicas y 37 648 son trabajadores por cuenta propia.

De los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución aprobadas en el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011), de un total de **313** lineamientos la ONAT tributa en **38**, de ellos **33** aplicables y **5** no aplicable en estos momentos.

Los suministros necesarios y sus proveedores se muestran en la siguiente tabla.

Proveedores	Suministros
ONAT Oficina Central	Materiales de oficina
Empresa provincial Suministros Holguín	Recursos recibidos de las inversiones
Correos de Cuba	Servicios de correos
ETECSA, correos	Servicios telefónicos
Empresa Eléctrica	Energía Eléctrica
FINCIMEX	Diesel, gasolina, grasas y aceites
SEPSA	Servicios de seguridad

Tabla No. 1. Relación de los proveedores y los suministros principales para la entidad.

Fuente: Admón.

2.2- Establecimiento de los procesos en la ONAT Provincial

La Oficina Nacional de Administración Tributaria es una entidad subordinada al Ministerio de Finanzas y Precios, juega un papel decisivo en la aplicación del nuevo modelo económico en que se encuentra enfrascado en Cuba. Esto se debe a que es la encargada de velar por la aplicación de la legislación relativa a impuestos y otros ingresos no tributarios, desarrollar la organización para su recaudación en todo el

territorio, organizar y dirigir la auditoría fiscal adoptando las medidas requeridas para contrarrestar la evasión fiscal.

La ONAT Nacional, teniendo en cuenta la reestructuración que se está llevando a cabo en la mayoría de las empresas del país, la cual traer consigo un aumento de la actividad por cuenta propia y un incremento en el número de contribuyentes, decide continuar con el estudio de evaluación del desempeño realizado en el año 2012 en la ONAT de la Provincia Holguín, para corroborar si su personal sería suficiente para suplir la creciente demanda con la máxima eficiencia y eficacia.

Para la ejecución adecuada de cualquier trabajo basado en el enfoque de proceso es de vital importancia conocer el tipo de proceso sobre el cual se está incidiendo y el papel que desempeña cada uno de ellos dentro de la organización.

Vinculado a los procesos que conforman la trilogía de las concepciones de avanzada, debe considerarse el Hombre, como el principal actor de este proceso, considerándolo como el activo que decide, son ellos los que hacen que funcionen o no cualquier organización.

La manera más representativa de reflejar los procesos identificados y sus interrelaciones es a través de un mapa de procesos (el cual fue elaborado y presentado por Hernández Pereda, R, director general, como Tesina de Diplomado de Administración Pública de la Escuela Superior del PCC), que constituye la representación gráfica de la estructura de los procesos que conforman el sistema de gestión en la entidad de referencia (Anexo No.3).

Una vez efectuada la identificación y la selección de los procesos, se procede al establecimiento de la metodología correspondiente al proceso de evaluación integral del desempeño en la entidad.

2.3- Caracterización de la metodología existente, sus deficiencias. Normativa Vigente.

La metodología para la evaluación integral del desempeño que se utiliza actualmente en la ONAT Provincial Holguín fue creada el 17 de diciembre de 2013, como un sistema de apreciación del desempeño del trabajador en el cargo y de su potencial de desarrollo ya que los trabajadores siempre son evaluados, en el caso que nos ocupa, se efectúa de forma anual con cortes trimestrales, lo cual le permite al jefe

tener una valoración sistemática del desempeño de su subordinado, a la vez que puede ir rectificando las desviaciones que observe en éste, de forma oportuna.

Los sujetos de esta Metodología son todos los trabajadores vinculados a la Oficina Nacional de Administración Tributaria, que se desempeñen en cargos de las categorías ocupacionales de Técnicos (incluidos los que ostentan la condición de Funcionarios), Operarios, Servicios y Administrativos, independientemente del tipo de contrato que tengan concertado, siempre que cumplan con el requisito del tiempo establecido en el proceso de evaluación.

En la Ley 116 del “Código de Trabajo de fecha de 20 de diciembre del 2013, establecer en el Capítulo I denominado Contrato de Trabajo, sección octava llamada idoneidad demostrada, Artículo 24 que en correspondencia a lo establecido en el código de trabajo para realizar la evaluación del trabajador el jefe de la entidad, de conjunto con la organización sindical, acuerda los términos y condiciones para la evaluación y lo escribe en el Convenio Colectivo de Trabajo y se informa a los trabajadores. La evaluación la realiza el jefe de la entidad o quien esté delegue al menos una vez al año.

En el Artículo 25 se menciona que el trabajador tiene derecho a discutir el resultado de la evaluación con el jefe que lo evalúa y manifestar sus opiniones.

En el Artículo 27 se plantea que cuando la evaluación es deficiente, el jefe de la entidad o quién este delegue está obligado a inicial un proceso de análisis de la idoneidad.

Capítulo III identificado como Contrato de Trabajo en la sección Quinta la Idoneidad Demostrada previendo el Artículo 36, que este es el principio para determinar la incorporación al empleo de la persona que se pretende contratar, su permanencia en el cargo, promoción en el trabajo...la que comprende el análisis integral de tres requisitos, entre los que se encuentran la realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requerida, demostrada en los resultados de su labor, y para determinar si el trabajador mantiene los requisitos el empleado por la autoridad facultada realiza la evaluación del desempeño. Estableciendo a su vez el Decreto 326 Reglamento del Código de Trabajo del Consejo de Ministros de fecha 12 de junio del 2014

La evaluación integral del desempeño se realiza anualmente y se desarrolla en el primer trimestre de cada año. Para realizar dicha evaluación, el trabajador que será objeto de la misma deberá tener laborado, como mínimo, el 70% de su tiempo de trabajo. En los casos de movimientos internos la evaluación se efectuará por el jefe inmediato superior que haya permanecido más tiempo trabajando con el evaluado, correspondiente al período evaluativo de que se trate.

Los objetivos fundamentales de la evaluación integral del desempeño en la entidad son:

- Determinar si el trabajador ocupa el cargo para el cual reúne las condiciones requeridas. Conocer cuales rebasa las exigencias del cargo que desempeñan y están aptos para mantenerse en el mismo, ser promovidos o si han dejado de responder a los requisitos del cargo que ocupan.
- Contribuir al cumplimiento de la disciplina y las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como el uso y cuidado de los medios de protección personal, equipos, recursos materiales y medio ambiente.
- Garantizar la participación del trabajador dentro del colectivo laboral y su cooperación en el cumplimiento de otras tareas y objetivos.

Esta evaluación integral del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar el objetivo básico de esta metodología y mejorar los resultados de los recursos humanos, con la evaluación integral del desempeño tratamos de alcanzar lo dispuesto por ella como objetivos intermedios:

1. La vinculación del trabajador al cargo.
2. Capacitación y desarrollo.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por el buen desempeño.
5. Mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados.
6. Auto-perfeccionamiento del trabajador.
7. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores.

9. Estímulo a la mayor productividad.

10. Oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la organización.

11. Retroalimentación de información al propio evaluado.

Los principales modelos a emplear en el proceso de evaluación integral del desempeño son:

- Certificado de Evaluación Integral del Desempeño.
- Control del cumplimiento de las Recomendaciones y/o Señalamientos.
- Modelo de Autoevaluación.

Cuenta con 11 indicaciones las cuales hay que tenerlas en cuenta en el proceso de evaluación de los trabajadores para un mejor manejo de la metodología, las indicaciones son:

1. Para iniciar el proceso de evaluación se debe dominar el contenido de esta metodología y es recomendable que, siempre que se evalúe, se lleve consigo para consultarla.

2. No se pueden hacer modificaciones en la forma y contenido de los modelos, lo que se necesite agregar desde el punto de vista informativo, se realiza en hojas independientes que se anexan, debidamente numeradas, con la fecha y el nombre y apellidos del trabajador evaluado.

3. En el momento de confeccionar el Certificado de Evaluación y valorar algún indicador o aspecto, hay que apartar todo tipo de influencia proveniente de las relaciones y afectos personales.

4. El evaluador debe sentir que representa a la entidad, ser objetivo e imparcial, medir resultados más que esfuerzos, valorar el grado de preparación y el dominio de la actividad en que se desempeña el trabajador evaluado.

5. Los jefes tienen la responsabilidad de llevar como constancia un registro por escrito de los avances de los trabajadores en el desempeño de sus cargos y las

deficiencias que aún subsisten, así como, los señalamientos y recomendaciones que se les hayan realizado.

6. Hay que ser cuidadoso en las valoraciones, no se debe tomar como patrón de comparación casos excepcionales de trabajadores que se desempeñen en cargos y situaciones diferentes al del evaluado, ya que eso afecta la apreciación de las características del trabajador.

7. En el proceso de evaluación del trabajador se podrán consultar a las organizaciones políticas y si fuese necesario a cualquier otra de las que actúan en la entidad, o a las organizaciones de masas de la comunidad, así como a trabajadores de su área y a trabajadores y cuadros de otras áreas que tengan relación o interacción con el trabajador evaluado.

8. Toda evaluación tiene un componente subjetivo, pues es la visión del jefe, fenómeno que debe atenuarse a través del intercambio con el evaluado, la apreciación del criterio de las organizaciones políticas y de otras que actúan en la entidad y de otras áreas con las que interactúe el trabajador, si fuese el caso, todo lo cual representa una contrapartida eficaz contra el paternalismo y la superficialidad.

Esta solicitud de criterio se realizará, básicamente, para conocer la apreciación que tienen otros trabajadores y organizaciones de la entidad, sobre las relaciones de trabajo a que se ven obligados con el trabajador evaluado, en razón del cargo que este desempeña; así como sobre otros aspectos que consideren de interés.

9. De las recomendaciones realizadas al trabajador para mejorar su desempeño, se pueden realizar propuestas para cursar estudios de postgrado, formar parte de la reserva de cuadros de la entidad, realizar movimientos de cargos, solicitar el análisis de la Idoneidad Demostrada.

10. El trabajador evaluado debe conocer su evaluación y el evaluador debe estar preparado para aclararle cualquier duda.

11. Cada trabajador realizará un análisis crítico del cumplimiento de sus funciones y tareas durante el período que se evalúa. Debe hacer énfasis en los aspectos que le fueron señalados en la evaluación anterior, para lo cual se empleará el modelo de autoevaluación del trabajador.

Para una mejor comprensión y utilización de la metodología se dividen en dos grupos de indicadores, y cada uno de ellos se subdivide, a su vez, en diferentes aspectos:

Los dos grupos con sus indicadores son:(Para la evaluación integral)

I. Indicadores técnico-laborales

II. Indicadores de personalidad

Conociendo las características y aspectos generales de la metodología, muestro las deficiencias detectadas en la puesta en práctica de dicha metodología dando a la labor de cumplir con el objetivo presentado en la introducción mediante las tareas propuestas, donde primeramente se elabora el perfeccionamiento a la metodología y luego da lugar a un plan de medidas para la solución de las deficiencias detectadas en el proceso de evaluación integral del desempeño.

Para tener más detalles de la metodología para la evaluación integral del desempeño de los trabajadores en la ONAT Provincial Holguín se puede dirigir al (Anexo No.4).

Deficiencias

Luego de un exhaustivo análisis de la metodología existente y de un profundo intercambio con los trabajadores y técnicos de la entidad, pudimos corroborar que existen algunas incongruencias en el documento que organiza el proceso de evaluación integral del desempeño de la ONAT, atendiendo a que dicho documento presenta deficiencias como se muestran a continuación:

1. Es un documento muy directo que plantea qué hacer para evaluar pero no recoge cómo hacerlo.
2. Carece de elementos que permitan guiar y organizar el proceso de evaluación.
3. No especifica el grado de preparación necesario por parte del evaluador para enfrentar el proceso.
4. No incluye aspectos relacionados con situaciones excepcionales:

- Horas de trabajo voluntarias.
 - Acciones encaminadas a enfrentamientos de eventos extremos.
 - Incorporación antes de tiempo de la licencia de maternidad.
 - Evaluación compartida entre diferentes centros de trabajos.
 - Obtención de méritos en el orden profesional.
5. No permite variación de los modelos indicados para la evaluación.
 6. No recoge la retroalimentación derivada de documentos previos a la evaluación como podría ser el cumplimiento del plan de trabajo de cada trabajador.
 7. No deja claro la relación que existe entre los indicadores a evaluar según contenido de trabajo y cumplimiento de la tarea, dando la impresión que el proceso se realiza a criterio del evaluador.
 8. No contempla incremento salarial para aquellos trabajadores evaluados de Excelente por varios años consecutivos.
 9. No contempla decrecimiento salarial para aquellos trabajadores evaluados de Mal, según la escala salarial a la que pertenezca.
 10. No recoge la reubicación de puestos de trabajos para aquellos trabajadores evaluados de Mal.

2.4- Propuesta de perfeccionamiento a la metodología para la evaluación integral del desempeño

Una vez analizada la metodología que rige el proceso de evaluación y luego de declaradas las deficiencias detectadas, creemos oportunos realizar una propuesta para su perfeccionamiento, dejando claro que este proceso no es rígido, ni estático, que puede reorientarse según los intereses de la entidad o las características de las actividades que se desarrollen y que está sujeto a modificaciones siempre y cuando el evaluador determine que el evaluado ha realizado actividades de carácter excepcional o haya incumplido con los indicadores que se contempla en los modelos creados para tales efectos.

Denominación: Propuesta de perfeccionamiento a la Metodología para la evaluación integral del desempeño (PMPEID) en la gestión de recursos humanos de la Oficina Nacional de la Administración Tributaria en la Provincia Holguín.

Objetivo: Perfeccionar la metodología para la evaluación integral del desempeño de los trabajadores de la ONAT para gestionar de manera eficiente, eficaz y efectiva los recursos humanos, los cuales inciden en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para cumplir con el objetivo antes mencionado, se hace necesario declarar los principios abordados por Cuesta Santos (2009) asumidos por el autor para sustentar dicho perfeccionamiento.

Principios que la sustentan:

- Flexibilidad: se refiere a la posibilidad de introducir las adecuaciones necesarias a los procedimientos propuestos, en vista a que respondan a lo cambiante de los escenarios internos y externos en todas las aristas de análisis.
- Información: la socialización de los resultados que se obtienen permitirán la gestión atinada, el enriquecimiento continuo, el conocimiento de las particularidades y responsabilidades individuales y colectivas de los implicados.
- Implicación intencional: la asunción consciente del rol que debe jugar cada implicado no debe quedar a la espontaneidad, tampoco debe ser impuesto, sino que debe ser sabiamente guiado, lo que se logra con la claridad de los objetivos y metas que se desean alcanzar y la concreción dirigida de las vías para obtenerlos.
- Generalidad: por la posibilidad de aplicación en otras organizaciones.
- Supervisión continua: por la necesidad de comparación entre el estado real alcanzado y el estado deseado para la toma de decisiones y acciones correctivas.

Es de significar que el incumplimiento de alguno de estos principios derivará en el incumplimiento objetivo del perfeccionamiento de la metodología en cuestión. Para darle continuidad al perfeccionamiento se da paso al procedimiento a seguir para el logro del objetivo general.

Propuesta de perfeccionamiento

Luego de haber realizado una amplia revisión de la literatura, de analizado varios conceptos y de intercambiar con algunos especialistas, decidimos seguir con las ideas manejadas por Cuesta Santos (2009), para conformar un instrumento capaz de suplir

las deficiencias detectadas en la metodología para ello determinamos objetivo confeccionar un diagrama para organizar los elementos que aborda la metodología de forma muy escueta y establecer un grupo pasos lógicos que permita dar seguimiento a todas las actividades antes, durante y posterior al proceso de evaluación.

Dándole seguimiento a los argumentos abordados en el epígrafe 2.3- Caracterización de la metodología existente. Deficiencias, decidimos establecer un vínculo que de respuesta a las deficiencias 1 y 2, tratando que esta propuesta esté estructurada con un algoritmo de pasos lógicos a seguir por parte de los que enfrentarán la tarea de evaluar y aún mismo tiempo explicar con claridad en qué consiste cada uno de los elementos que integra el diagrama No. 1, donde se muestra la propuesta para perfeccionar el proceso, en **3** fases, las que contiene a su vez **5** etapas y **9** pasos, interrelacionados entre si.

Las fases de esta propuesta están orientadas a lograr definir en su totalidad el proceso de evaluación integral del desempeño, partiendo de una primera fase de contextualización, en la cual se analizará el entorno de este proceso, sus antecedentes y especificidades, la segunda de diagnóstico, que debe partir de aquellos elementos que dan origen a este proceso, de las deficiencias encontradas en su aplicación, que determinen el alcance que tendrá la tercera que es la de formulación de las acciones estratégicas. Estas relaciones se sustentan en el cumplimiento de los principios que guían la adecuada gestión de los recursos humanos y la mejora continua.

Para lograr contribuir a elevar la satisfacción laboral de los trabajadores y por tanto al cumplimiento de los objetivos de la organización que es lo que se espera con esta investigación, sugerimos no omitir los elementos propuestos en las etapas, aunque consideramos que de ser necesarios pudieran ser intercambiados entre sí, le mostramos las 5 etapas que forman el perfeccionamiento que son:

- 1- Creación de condiciones previas
- 2- Caracterización
- 3- Diagnóstico

4- Implicación

5- Implementación

Cada una de estas etapas fueron debidamente pensadas para que permitieran abarcar el mayor grupo de deficiencias posibles, para lo que fue necesario incorporar **9** pasos que de una manera clara, precisa y oportuna guiaran el proceso, permitiéndole a el evaluador transitar por él con el mejor conocimiento posible de cómo lograrlo eficientemente, estos pasos se mencionan a continuación.

1- Conformación de equipo de evaluadores.

2- Capacitación.

3- Definición de instrumentos.

4- Identificación de las relaciones en los procesos y los objetivos del trabajo.

5- Diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño.

6- Socialización de los resultados.

7- Identificación y evaluación.

8- Elaboración de un plan de medidas.

9- Seguimiento y Control.

Atendiendo a que la metodología que está vigente hoy que data del 2013, no declara con qué preparación debe tener quien realice esta tarea y quiénes deben enfrentar y responsabilizarse con este proceso, determinamos que era oportuno partir de establecer un grupo de evaluadores que rigieran la labor y aún mismo tiempo quedara conformada una línea de trabajo que pudiera extenderse a todo el sector.

El diagrama que mostramos a continuación recoge las 3 fases, las 5 etapas y los 9 pasos que conforman la propuesta de perfeccionamiento, comportándose en todo momento de manera continua, permitiendo un hilo conductor entre cada elemento que lo forma y posibilitándole a evaluador comprender con la mayor claridad posible el proceso de evaluación integral del desempeño.

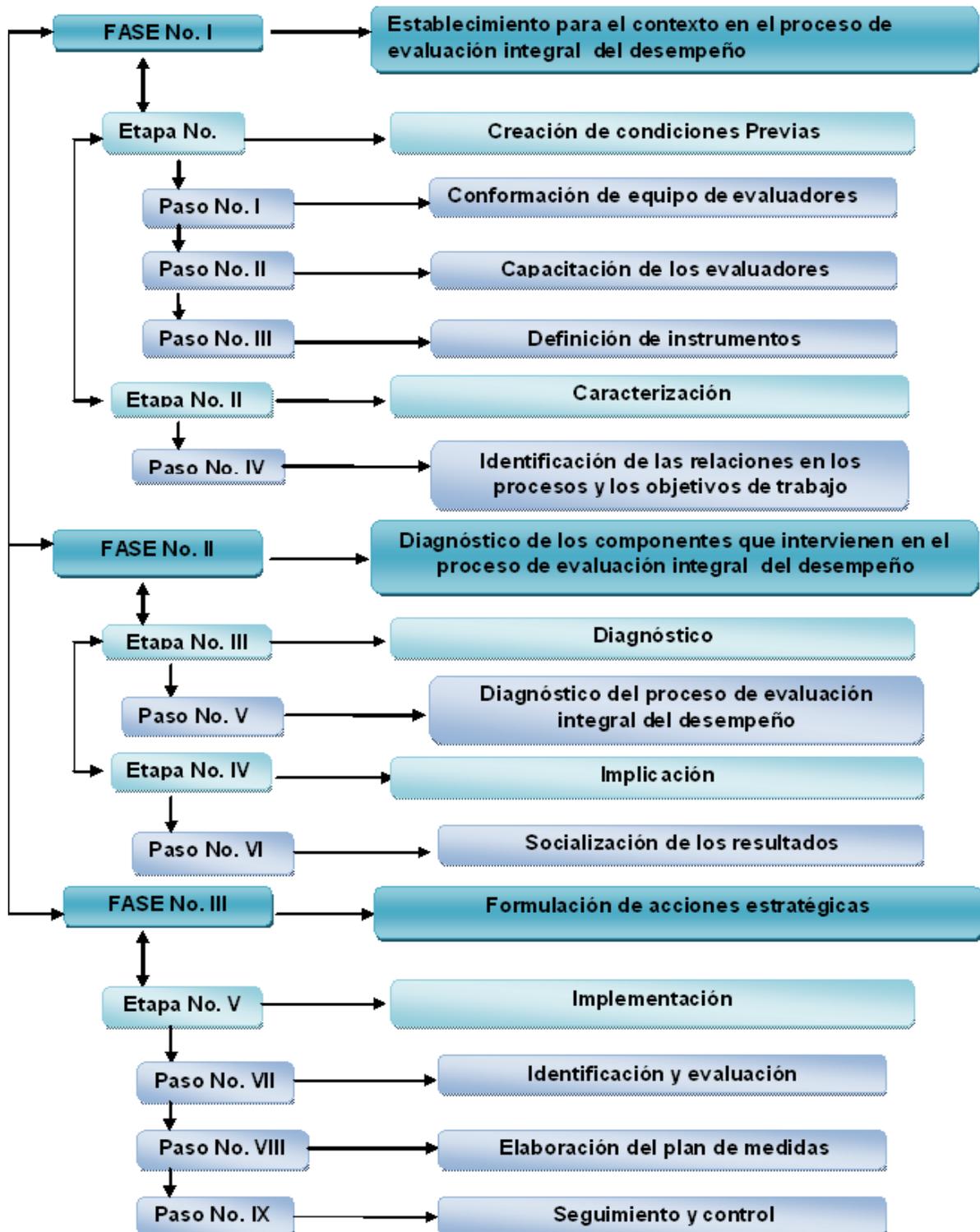


Grafico No. 3: Propuesta de perfeccionamiento a la Metodología para la evaluación integral del desempeño en la ONAT Provincial. (PMPEID). Fuente. Elaboración Propia

A continuación se describe la propuesta de perfeccionamiento en toda su amplitud y profundidad para darle la explicación necesaria que permita entender cada elemento que lo integra.

Fase 1. Establecimiento del contexto para el proceso de evaluación integral del desempeño.

En esta fase se deben cumplimentar las acciones para la coordinación de los diferentes factores en aras de asegurar la aplicación de la metodología en su totalidad, además de revelar el estado real del proceso de evaluación integral del desempeño en la organización y definir las técnicas e instrumentos a seleccionar por parte de la entidad para la implementación exitosa de la PMPEID. Para ello se proponen 2 etapas y 4 pasos.

Etapas 1. Creación de condiciones previas.

Tal como enuncia el nombre de la etapa, en esta primera parte resulta imprescindible la introducción de la temática de la evaluación integral del desempeño y su aplicación en todos los ámbitos de la organización. Esto se logra a través de acciones intencionales encaminadas a que todos los empleados conozcan la necesidad de conocer cuáles son las causas que pueden tener alguna incidencia negativa en el cumplimiento del proceso de evaluación integral del desempeño. Naturalmente, la misión específica de cada proceso y las de la organización en su conjunto también deben ser divulgadas y tratadas en cada uno de los espacios que sea posible aprovechar, entre ellos: reuniones sindicales, de departamentos e intercambios con las organizaciones políticas, entre otros.

El objetivo de esta etapa consiste en definir las líneas de trabajo a seguir para el proceso de evaluación integral del desempeño a partir de la designación de la responsabilidad a un grupo especializado debidamente capacitado y la selección de las técnicas e instrumentos para la aplicación del PMPEID. Para su ejecución se sugiere transitar por los 3 pasos fundamentales que se describen a continuación.

Paso 1. Conformación de equipo de evaluadores.

Decisiva importancia reviste la calidad de los profesionales que integren al grupo de trabajo que se designe como aplicador del perfeccionamiento. Si bien cada trabajador debe constituirse en un conocedor del proceso de evaluación integral del desempeño, no son todos los empleados los que poseen las potencialidades, aptitudes y actitudes para desarrollar todas las tareas que de esta actividad se desprenden.

En este caso particular, en el que se pretende garantizar el proceso de evaluación, no resulta suficiente la preparación en materia de dirección o psicológica, sino también en la gestión por procesos sus características, importancia y necesidad. Otro elemento fundamental puede ser el propio ejemplo personal y la autoridad formal o no formal de los miembros del grupo.

La dirección de la organización y los encargados del proceso de evaluación integral del desempeño, según defina la estructura organizativa son los encargados de designar quiénes serán los que estén debidamente preparados para formar parte de este grupo de trabajo, para lo que sugerimos se tengan en cuenta los indicadores manejados por Cuestas Santos, 2009 que a continuación se relacionan para una acertada selección de los mismos.

Indicadores que se utilizaron para seleccionar a los expertos:

- Experiencia en la administración tributaria. (Puede ser docente o no)
- Conocimiento sobre gestión de recursos humanos en procesos tributarios.
- Investigaciones relacionadas con el tema abordado.
- Conocimiento en la gestión por procesos.

El criterio que se maneja en el presente perfeccionamiento es que el grupo de evaluadores debe estar constituido por:

- El especialista en gestión de recursos humanos.
- Un especialista en dirección.
- Líderes de procesos.

Paso 2. Capacitación de los evaluadores.

Este equipo debe transitar por un período de preparación que les permita obtener toda la información necesaria acerca de las funciones, actividades y tareas del proceso del cual son encargados y evaluar cómo participa en el cumplimiento de la misión de la organización, para poder llevar a cabalidad y con la mayor eficiencia posible la tarea de la cual son responsables. También deben recibir un entrenamiento a cerca de los temas relacionados con la evaluación integral del desempeño, herramientas y técnicas para las normas de establecimiento, gestión por procesos, principales normativas, y enfatizar en el conocimiento del PMPEID en cada una de sus fases y etapas propuestas además de las técnicas de consenso y trabajo en grupo. Es preciso que se cumpla este paso pues de él depende el correcto desarrollo futuro de este proceso.

Paso 3. Definición de instrumentos.

El equipo de trabajo para la evaluación integral del desempeño una vez capacitado y con el debido conocimiento para abordar la tarea, deberá establecer el contexto para identificar los escenarios en los cuales se moverá este proceso, teniendo en cuenta para ello las condiciones que inciden sobre los trabajadores.

El diagnóstico que se realice facilitará el establecimiento del ambiente armónico entre trabajadores y factores a evaluar, el cual tiene que ser analizado con periodicidad, pues las condiciones externas e internas pueden variar.

Algo sustancialmente importante es la documentación del proceso, la cual debe considerar que los evaluadores demuestren que están preparados para enfrentar el proceso de manera imparcial, clara y precisa, para ello se sugiere que el grupo de expertos establezca una demanda de cooperación que le permita definir acertadamente y por orden de prioridad los instrumentos a utilizar para el proceso de evaluación, para tal situación se sugiere aplicar la siguiente encuesta, que por el mérito que le brinda a la investigación creímos oportuno incluirla dentro del cuerpo de la misma, además de que esta técnica no será procesada pues no es objetivo de nuestra investigación su aplicación, debemos dejar claro que sólo estamos haciendo una propuesta.

Encuesta a expertos

Demanda de cooperación:

Usted ha sido seleccionado como especialista (experto) para la realización del proceso de evaluación integral del desempeño en la ONAT de la provincia Holguín.

Se requiere que, valore los 6 aspectos que son necesarios para resolver y ubicar, en la columna 3 de la tabla, utilizando la escala del 1 al 6 que permita identificar la prioridad para enfrentar y resolver la problemática. (Asuma que 1 es el valor de mayor prioridad)

Para emitir su criterio debe tener en cuenta que los instrumentos que seleccione logren que:

1. Que la solución debe ser ofrecida a corto plazo
2. Que la investigación tendrá continuidad.
3. Que para las limitaciones actuales o las derivadas del proceso se originen soluciones a través de acciones correctivas.

Se sugieren los siguientes instrumentos y métodos:

Objetivo	Instrumento, método o medida	Escala de 1-6 1(prioridad)
Generar ideas	Lluvia de ideas Talleres de socialización crítica	
Consenso	Hoja de balance	
Determinar orden de prioridad	Voto ponderado Comparaciones apareadas	
Seguimiento	Histogramas	
Impacto financiero	Análisis costo beneficio	
Análisis causal	Diagrama causa – efecto	

Del conocimiento y familiarización con el PMPEID, contextualizada a la organización objeto de estudio, debe emerger en este paso, con la mayor aproximación permisible, los instrumentos a aplicar sucesivamente, teniendo como fundamento el paso anterior, donde todo el equipo debe haber recibido las orientaciones y capacitaciones sobre estas temáticas.

Etapa 2. Caracterización.

Esta etapa tiene como objetivo diagnosticar el estado real del proceso de evaluación integral del desempeño, a partir de la relación existente entre los procesos y los objetivos organizacionales y la implicación de todos los empleados esta etapa cuenta con 1 paso.

Resulta significativo el tránsito eficiente por esta segunda etapa de la primera fase, de modo tal que, al finalizar, se cuente con la delimitación real de las principales insuficiencias a atenuar con la mayor claridad posible.

Paso 4. Identificación de relaciones en los procesos y los objetivos de trabajo.

Los objetivos de la entidad deben estar determinados con sus indicadores y criterios de medida, así como delimitados y documentados los procesos, para establecer la relación entre ambos a través de una matriz de correlación entre el proceso y los objetivos. Esto permite identificar los objetivos a los que responde este proceso en la organización, en función del impacto que puede constituir el cumplimiento o no de las metas organizacionales. Para el logro de una información objetiva deben aplicarse técnicas o métodos de consenso o generación de ideas, aunque también puede resultar válida la aplicación de entrevistas a cuadros y líderes de proceso.

En caso de que el enfoque por procesos no esté aplicándose en la organización, y prime el enfoque funcional, entonces debe tomarse la decisión de aplicar a la estructura de la organización la matriz de correlación, establecer el enfoque por procesos (lo que generaría una dilación en la obtención de los resultados), estos elementos deben ser decididos por el grupo de expertos.

Fase 2. Diagnóstico de los componentes que intervienen en el proceso de evaluación integral del desempeño.

Debemos partir definiendo que los componentes que intervienen en el proceso de evaluación del desempeño son, el diagnóstico y la implicación, asumiendo que de ellos se desprenden elementos primordiales para poder desarrollarlo exitosamente. Esta fase se desarrollara en 2 etapas, cada una con 1 paso.

Etapa 3. Diagnóstico.

Para el diagnóstico, se debe partir de los antecedentes de este proceso y además realizar un estudio empírico que triangule la revisión documental con la aplicación de instrumentos o métodos para recopilación de información. Esta etapa debe realizarse periódicamente, debido a que las condiciones internas y externas cambian, a la vez que se va elevando la calidad del proceso diagnosticado.

Paso 5. Diagnóstico del proceso de evaluación integral del desempeño.

En este paso se sugiere la aplicación de entrevistas, encuestas, lluvia de ideas y técnicas de jerarquización. Puede aplicarse también la Matriz DAFO.

Al concluir este paso el grupo de trabajo debe contar con:

1. Inventario de aspectos positivos y negativos que caracterizan el proceso de evaluación integral del desempeño.
2. Resumen de temáticas o vertientes específicas a las que se debe encaminar el perfeccionamiento.
3. Concreción de las brechas que afectan la adecuada evaluación integral del desempeño.
4. Jerarquía o nivel de prioridad para la mitigación de las limitaciones o brechas.

Etapa 4. Implicación.

El proceso de evaluación integral del desempeño no es privativo de los líderes, sino debe ser guiado por la alta dirección y llevado a efecto por todos los empleados, donde se identifican puntos críticos a administrar que deben ser de dominio de todos los miembros de la organización.

La fase de implicación tiene como objetivo el involucramiento intencional de todos los trabajadores para la definición de estrategias que deriven en la gerencia eficiencia, efectividad y eficacia para el desarrollo de los eventos que pueden afectar negativamente el cumplimiento de los objetivos, es en este momento en el que entran a analizarse todos los elementos concretos que formaran parte activa de la evaluación, es por tanto sugerente que se contemple aspectos relacionados con situaciones excepcionales como pudieran ser horas de trabajo voluntarias, acciones encaminadas a enfrentamientos de eventos extremos y otras que sean manejado dentro de las deficiencias así como incorporar un documento que recoja el cumplimiento del plan de trabajo para así tener constancia de las actividades desarrolladas por cada empleado y este instrumento servirá de guía al evaluador para poder otorgar la evaluación trimestral y posterior la anual.

Paso 6. Socialización de resultados

Los resultados del diagnóstico deben ser comunicados y debatidos en los espacios que a sus efectos se habiliten, entre ellos:

1. Sesiones del Comité de Control.
2. Sesiones del Consejo de Dirección.
3. Asambleas sindicales.
4. Reuniones departamentales.

Pueden aplicarse técnicas como los talleres de socialización, que se debe realizar de forma crítica, donde de manera explícita se presenten los resultados que distinguen el proceso diagnosticado en el área específica donde se desempeña el empleado.

Fase 3. Formulación de acciones estratégicas

Esta fase concreta la realización del núcleo fundamental de actividades encaminadas a depurar qué acciones se deben ejecutar y de qué forma hacerlo. Para ello cuenta con 1 etapa y 3 pasos.

Etapa 5: Implementación

El objetivo fundamental está en lograr una evaluación superior del desempeño y consolidar los resultados de la organización. También es en este momento que se definen los indicadores y puntos críticos u objetivos de control que deben permitir que la fase siguiente se lleve a cabo con éxitos.

La implementación cuenta con 3 pasos que a continuación se describen.

Paso 7. Identificación y evaluación

Tiene como objetivo primordial entregar a la organización un inventario de eventos para su filtración por el equipo de trabajo para su estudio y posterior administración.

El inventario no pasa de ser una relación o lista de aquellos eventos que pueden acaecer en el proceso u organización objeto de estudio, el límite máximo de eventos está en relación a la complejidad del proceso en sí, de ahí que no debe estar definido con antelación. Para ello es necesario desarrollar una lluvia de ideas y entrevistas no formalizadas a personal seleccionado, con experiencia en el proceso. Cada individuo que toma parte del estudio mencionará un conjunto de eventos y la relación crece teniendo en cuenta cada una de las ideas expresadas. Sin dudas, existirán ideas que se repitan, por lo que generalmente se obtienen resultados positivos al vincular a personas conocedoras.

En este paso es importante discernir, de todas las ideas expresadas cuáles pueden clasificarse como causas y cuáles como manifestaciones, es oportuno definir que cuando hablamos de causa nos estamos refiriendo a origen de un evento y el término manifestaciones está relacionado con darse a conocer, comportarse y revelarse. Se sugiere no desechar ninguna de ellas pues podrían ser útiles en el futuro, atendiendo a que esta propuesta se respalda en el proceso de mejora continua.

Deben tenerse en cuenta factores externos e internos que pudieran impedir la operatividad del proceso y afectar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, misión y visión de la organización, así como aquellos acontecimientos que puedan constituir posibles hechos de corrupción e ilegalidades.

La evaluación va a estar relacionada con el impacto que pueda originar este proceso dentro de organización, clasificándose en económico, político y social.

I- Impacto Económico.

- Gastos incurridos sin garantizar la prestación de los servicios o realización de las actividades que constituyen su misión u objetivo esencial.

II- Impacto Político.

- Esto se puede materializar a través del descontento o desinterés por parte del personal de la organización y de los usuarios externos que reciben servicios o productos.

III- Impacto Social.

- Afectaciones que puedan sufrir las personas de la organización y de la sociedad en general.

Paso 8. Elaboración del plan de medidas

El fin que persigue este paso es la elaboración del plan a partir de las deficiencias que se detecten en la etapa No.3; sugerimos que las medidas propuestas abarquen las necesidades de cada departamento para detectar a tiempo, prevenir, evitar, interactuar o corregir los aspectos que pudieran dañar el desarrollo exitoso del proceso de evaluación integral del desempeño.

Paso 9. Seguimiento y control

Tiene como objetivo primordial evitar la insatisfacción en el proceso de evaluación a través del seguimiento constante y la adopción de medidas correctivas en caso de necesidad. Cuenta con 3 etapas. Proponemos que esta última fase se desarrolle de manera simultánea a las anteriores.

Para darle cumplimiento al problema científico de la investigación, el cual consistía en la existencia de insuficiencias en el uso de la metodología para la evaluación integral del desempeño aplicada en la Oficina Nacional de la Administración Tributaria en la Provincia Holguín se adoptó un plan de medidas con la finalidad de darle solución a las carencias planteadas inicialmente. De esta manera se da cumplimiento al paso 8 correspondiente a la etapa 5 de la 3ra fase del PMPEID,

dada la relevancia que este paso ocupa en la investigación se dedicará un epígrafe cumpliendo con las expectativas planteadas.

2.5- Plan de Medidas

Los antecedentes de este plan están relacionados con algunos de los aspectos derivados del diagnóstico inicial expuesto en el problema social que soporta esta investigación, y reafirmados en el problema científico, se toma como propuesta en aras de brindarle al grupo de expertos un patrón a seguir para establecer posibles soluciones a las deficiencias que pudieran derivarse de la etapa No.3.

Teniendo en cuenta el objetivo general formulado en la introducción del proyecto se realizó un plan de medidas que tratará de darle solución de una manera integradora y creativa a las deficiencias planteadas por la ONAT en el proceso de evaluación integral del desempeño realizado el año pasado.

No	Aspectos planteados que afectan la evaluación integral del desempeño	Medidas	Responsables	Ejecutantes	Fecha de Cumplimiento
1	Algunos directivos no prestaron la necesaria atención al proceso lo que derivó en insatisfacciones en algunos trabajadores	Incluir en la evaluación de los cuadros un indicador donde se tenga en cuenta el proceso evaluativo de sus subordinados	Especialista de cuadro Directivos	Directivos	Trimestral
2	Dilatación en la fase de información conclusiva del proceso	Hacer cumplir el plan de evaluaciones programadas correspondientes a cada evaluador en tiempo y forma	Jefe de Área RR.HH	Jefe de Área	Mensual
		Darle seguimiento a las Recomendaciones y Señalamientos de los	Jefe de Área	Jefe de Área	Mensual

		evaluados			
3	Los empleados no identifican al instrumento que se aplica para resumir la evaluación integral del desempeño de todo un año como eficaz, al no contemplar las diferencias entre los que cumplen con el contenido de trabajo y los que tienen resultados excepcionales	Realizar un sistema de estimulación diferenciado donde se tome en cuenta la Res/23/09 Reglamento Pago Adicional CUP incluyendo además otro % en correspondencia a las categorías dadas en la evaluación (Anexo No. 5)	Jefe de Área RR.HH	RR.HH	Mensual
4	Se aprecia falta de motivación de los trabajadores por su evaluación, expresado en la dilación en el tiempo de su auto-evaluaciones y la falta de calidad de las mismas, debido a la no existencia de una retribución, mejoría o diferenciación para aquellos que obtienen los mejores resultados	Realizar un sistema de estimulación moral que incluya la competencia laboral de los trabajadores	Jefe de Área	Jefe de Área	Mensual
		Incluir en el plan de trabajo anual y mensual de cada trabajador tanto el evaluador como el evaluado, un indicador el cual permita que su evaluación enriquezca su trabajo diario en correspondencia a sus resultados	Trabajadores	Trabajadores	Mensual

Tabla No.4: Plan de Medidas

Fuente: Elaboración Propia.

Es necesario mencionar que la metodología existente plantea, que la evaluación será anual y que se desarrollará en el primer trimestre el próximo año, por tanto los resultados que mostramos a continuación corresponden al año 2014, momento donde se elabora la documentación que recoge a nivel provincial la evaluación integral del desempeño de los trabajadores de la Oficina Nacional de la Administración Tributaria en Holguín.

Al cierre del año 2014 se debieron evaluar 348 trabajadores con la aplicación nueva metodología de ellos se evaluaron 307 para un 88 % y no evaluados 41 para un 12 %, estos datos están reflejados con más precisión en el Tabla No. 5, Tabla No. 6 y Tabla No. 7 para un mejor entendimiento de los resultados.

ENTIDADES Y TRABAJADORES	TOTAL DE ENTIDADES QUE APLICA	TOTAL DE ENTIDADES QUE CONCLUYERON	TOTAL DE ENTIDADES QUE NO CONCLUYERON	TOTAL DE TRABAJ. A EVALUAR	TOTAL DE TRABAJ. EVALUADOS	TOTAL DE TRABAJ. NO EVALUADOS
	15	15	0	348	307	41
MUJERES					277	35

Tabla No. 5: Entidades y Trabajadores

Fuente: Documentación ONAT

CAUSALES NO EVALUADOS	TOTAL DE NO EVALUADOS	NO TENER EL 70% DEL TIEMPO	CERTIFICADO MEDICO	LICENCIA DE MATERNIDAD	PERITAJE MEDICO	OTRAS CAUSAS
	41	21	7	11	2	0
MUJERES	35	16	7	11	2	0

Tabla No. 6: Causales no evaluados

Fuente: Documentación ONAT

EVALUADOS	TOTAL DE EVALUADOS	SUPERIOR	ADECUADO	DEFICIENTE	TOTAL DE TRABAJ. NO IDONEOS
	307	40	267	0	0
MUJERES	277	28	249	0	0

Tabla No. 7: Evaluados

Fuente: Documentación ONAT

Como se puede apreciar los resultados obtenidos en esta etapa fueron favorables, no obstante, se evidenciaron deficiencias que desfavorecen el desarrollo con calidad

y eficiencia del proceso evaluativo, como que los señalamientos que se derivan de las evaluaciones periódicas no se hacen a profundidad y que el tiempo dedicado por parte de los evaluadores no fue suficiente para lo cual creemos oportuno señalar que en un futuro se le dedique mayor tiempo por parte de los evaluadores. Dado el momento en que se desarrolla el proceso, paralelo a la ejecución de la campaña de declaración y pago de los tributos, existe demora en el cumplimiento de las tareas que conforman el cronograma de trabajo aprobado para este fin.

Precisamente pretendemos lograr con el cumplimiento de nuestro objetivo, el perfeccionamiento a la metodología para la evaluación integral del desempeño de los trabajadores de la ONAT provincial Holguín, eliminar o disminuir las deficiencias que degradan el desarrollo del proceso en cuestión, el cual deberá ser caracterizado por la eficiencia, competencia y eficacia en donde el evaluador y el evaluado vean esta metodología con mayor responsabilidad en equilibrio con los resultados obtenidos por la organización, manteniendo un alto rendimiento laboral.

Esto trae consecuencias directas e indirectas en el cumplimiento de los objetivos de la ONAT provincial, ya que son los recursos humanos la clave del éxito laboral que estimulan a la entidad a ser más capaz y productiva cada día.

Si el trabajador vincula este proceso tan importante en su actuar diario, los esfuerzos se verán reflejados en los resultados obtenidos y la entidad se beneficiara en gran medida.

CONCLUSIONES

Con la realización de esta investigación y luego de haber cumplido satisfactoriamente con las tareas propuestas, logrado el objetivo trazado, resuelto el problema planteado, podemos manifestar que se realizó la propuesta de perfeccionamiento a la metodología para la evaluación integral del desempeño de los trabajadores de la ONAT en la Provincia Holguín y proporcionamos la búsqueda de soluciones a las deficiencias detectadas en la investigación, lo que posibilitó arribar a las siguientes conclusiones:

- 1- El proceso de evaluación integral del desempeño de los trabajadores en la ONAT Provincial deben estar en concordancia con los principios contemporáneos.
- 2- La investigación presenta un perfeccionamiento a la metodología para el proceso de evaluación integral del desempeño de los trabajadores en la ONAT provincial con enfoque estratégico e integrador y de fácil aplicación.
- 3- Con la aplicación de este perfeccionamiento a la metodología se logra la articulación de los componentes de evaluación integral del desempeño de manera clara, precisa y organizada.
- 4- Se logra potenciar la evaluación integral del desempeño como un elemento motivador para el trabajador y no como un proceso juzgativo.
- 5- Esta propuesta permite trazar una línea de trabajo que puede ser extendida a todo el sector, posibilitando su aplicación a todos los niveles.
- 6- Este perfeccionamiento no es estático y queda libre de modificaciones según varíen las condiciones y las actividades donde sea aplicado.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones referidas anteriormente, se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Dar continuidad a la presente investigación con la implementación del perfeccionamiento propuesto.
2. Extender los resultados obtenidos a las Oficinas Municipales de Administración Tributaria de la Provincia Holguín.
3. Realizar un cronograma de capacitación para todos los niveles de mando.
4. Actualizar las reservas de cuadros para poder establecer prioridades en el proceso de capacitación, dejando creadas las bases para situaciones futuras.

BIBLIOGRAFIA

- 1- Acevedo, J. y col. Perfeccionamiento de la Actividad Económica. Actualización del modelo de gestión económico financiera. Ministerio de Educación Superior. Editorial Félix Varela. La Habana, 2011.
- 2- Almaguer Medero, D. E. (2012). Determinación de las necesidades de personal en los procesos tributarios de la ONAT municipio Holguín. Trabajo de diploma, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.
- 3- Álvarez Santos (2012). Procedimiento para la medición y mejora continua de la satisfacción laboral aplicación en la Universidad de Holguín. Tesis para optar en opción del título de ingeniería industrial.
- 4- Barros, O. "Reingeniería de Procesos de negocio", Editorial Dolmen, Chile, 1994.
- 5- Bittel, I, Ramsey, j. (2002). Enciclopedia del management, ed. Océano, Madrid.
- 6- Cross Kelvin, F et al.: Corporate Renaissance, the Art of Reengineering, Blasckwell Publishers, Cambridge, MA, 1995.
- 7- Cuesta Santos, A. (1990). Organización del trabajo y psicología social (Editorial Ciencias Sociales ed.). La Habana.
- 8- Cuesta Santos, a. (2006). Tecnología de gestión de los recursos humanos. La Habana: Editorial Félix Varela.
- 9- Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de gestión de recursos humanos (Tercera edición corregida y ampliada, Félix Varela y Academia ed.).
- 10- Chiavenato. (2000). Introducción a la teoría general de la administración (quinta edición ed.).
- 11- Christopher, M .Marketing Relacional, Díaz de Santos, Madrid, 1994.
- 12- Davenport, T. "Process Innovation", Harvard Business School Press, USA, 1993.
- 13- Davis, k. (1989). El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional, Ed. Mcgraw-hill, México.
- 14- De Miguel Guzmán, M. (2007). Procedimiento para realizar estudios de organización del trabajo. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
- 15- De Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la planeación integral de

recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino turístico Holguín. Tesis de opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya.

16- Decreto Ley Nº 281 Sobre la continuidad y el fortalecimiento del sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano (2007).

17- Díaz, M. V. (2007). Transformación de la profesión de los recursos humanos en Puerto Rico: retos y competencias necesarias. Informe de proyecto en cumplimiento parcial de los requisitos para el grado maestro en administración de empresas especialidad recursos humanos, Universidad de Puerto Rico Recinto Universitario de Mayagüez, Puerto Rico.

18- González Almaguer, a. (2003). El método delphi y el procesamiento estadístico de los datos obtenidos de la consulta a los expertos.

19- González Rodríguez, L. (2008). El perfeccionamiento de la organización del trabajo: una tarea impostergable. In C. Universidad de la Habana (Ed.). La Habana, Cuba.

20- González Solán, O y de la Vega Yabor, J. Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las Organizaciones.

21- Hammer, M. "Re-engineering Work: Don't Automate, Obliterate", Harvard Business Review, pp 104-112, July-August, 1990.

22- Harrington, h. (1994). Mejoramiento de los procesos de la empresa, ed. Mcgraw-hill, Colombia.

23- Ishikawa, K. Guía de control de calidad, UNIPUB, Nueva York. IBM (1981) – "Business Systems Planning-Information Systems Planning Guide, GE20-0527-3", USA, 1985.

24- ISO – "Norma Internacional ISO 9001 - Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos"- Impreso en la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, 2000.

25- Ley No.113/2012 del Sistema Tributario.

26- Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba (2011).

27- Manual de funcionamiento interno de la oficina nacional de administración tributaria año 2012.

- 28- Marsán Castellanos, J. y. o. (2011). Organización del trabajo. Estudio de tiempos (Vol. Tomo 2). La Habana.
- 29- Marsán Castellanos, J. y. o. (2011). Organización del trabajo. Ingeniería de métodos. (Vol. Tomo 1). La Habana.
- 30- Mertens I (1996). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: cinterfor/oit.
- 31- Mertens I (2002). Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias, Montevideo: cinterfor/oit.
- 32- Montoya César, Alveiro. (2006) Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano.
- 33- Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría Facultad de Ingeniería Industrial.
- 34- Morales Cartaya, Alfredo. (2009). Capital humano hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editorial. Política, la Habana, Cuba.
- 35- MTSS Resolución 36/2010. Reglamento sobre la elaboración, presentación, aprobación y control de las plantillas de cargos (2010).
- 36- Objetivos de trabajo de la ONAT 2013.
- 37- Reglamento orgánico de la ONAT.
- 38- Resolución No 26/06 Reglamento General sobre la Organización del Trabajo (2006).
- 39- Rigol Madrazo, L. M. (2012.). Estudio de organización del trabajo en empresas cubanas, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.
- 40- Rodríguez Castillo, Z y Pozo Rodríguez, J. Elementos para un enfoque de procesos. Facultad de Economía UH. 2011. (Soporte Digital).
- 41- Rodríguez de Rivera, J – CEPADE - Univ. Politécnica de Madrid / Dpto. de Ciencias Empresariales, Univ. de Alcalá de Henares).
- 42- Sánchez Augier, I. (2008). Tecnología para la evaluación del desempeño de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya, Holguín.

ANEXOS

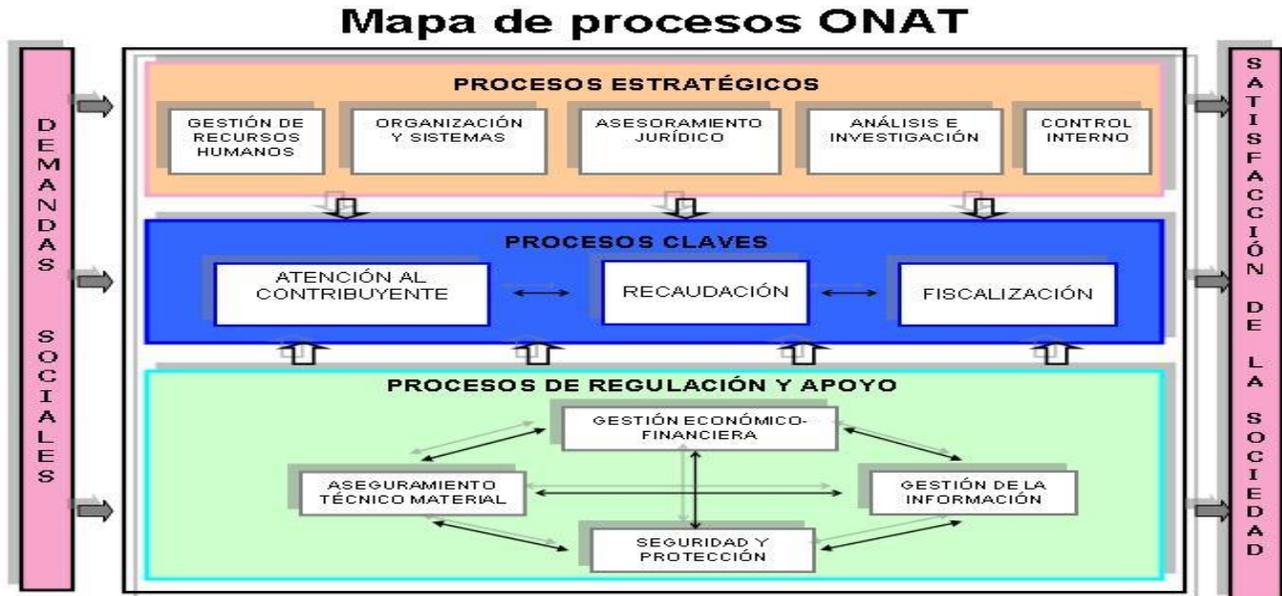
Anexo No.1: Diversas definiciones sobre la gestión por procesos.

Autores	Conceptos
Gómez, 2009	Forma de conducir o administrar una organización, concentrándose en el valor agregado para el cliente y las partes interesadas
Bergholz, S., 2011	Forma de enfocar el trabajo, donde se persigue el mejoramiento continuo de las actividades de una organización mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora continua de los procesos.
Carrasco, J., 2012	Una disciplina de gestión que ayuda a la dirección de la empresa a identificar, representar, diseñar, formalizar, controlar, mejorar y hacer más productivos los procesos de la organización para lograr la confianza del cliente.

Anexo No.2: Organigrama de la ONAT Provincial Holguín.



Anexo No.3: Mapa de procesos (Hernández Pereda, R. (2011) para la ONAT).



Anexo No. 4. Metodología para la evaluación integral del desempeño.

OFICINA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

**METODOLOGÍA
PARA LA EVALUACIÓN INTEGRAL
DEL DESEMPEÑO**

17 de Diciembre 2013

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO

INTRODUCCIÓN

La *Evaluación del Desempeño* es un sistema de apreciación del desempeño del trabajador en el cargo y de su potencial de desarrollo; es un concepto dinámico, ya que los trabajadores siempre son evaluados, en nuestro caso se efectúa de forma anual, con cortes trimestrales, lo cual le permite al jefe tener una valoración sistemática del desempeño de su subordinado, a la vez que puede ir rectificando las desviaciones que observe en éste, de forma oportuna.

A través de la evaluación del desempeño resulta posible identificar y rectificar problemas de supervisión de personal, de integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa, de no aprovechamiento de trabajadores con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo que desempeña; de motivación, etc.

El desarrollo y la administración del sistema de *Evaluación del Desempeño* se lleva a cabo por el jefe inmediato del trabajador, el cual tiene las condiciones de hacer el seguimiento y verificar el desempeño de cada subordinado, diagnosticando cuáles son sus puntos fuertes o cuáles son sus puntos débiles.

Son sujetos de esta Metodología todos los trabajadores vinculados a la Oficina Nacional de Administración Tributaria, que se desempeñen en cargos de las categorías ocupacionales de Técnicos (incluidos los que ostentan la condición de Funcionarios), Operarios, Servicios y Administrativos, independientemente del tipo de contrato que tengan concertado, siempre que cumplan con el requisito del tiempo establecido en el Procedimiento.

La *Evaluación del Desempeño* se realiza anualmente y se desarrolla en el primer trimestre de cada año. Para realizar la evaluación del desempeño, el trabajador que será objeto de la misma deberá tener laborado, como mínimo, el 70% de su tiempo de trabajo. En los casos de movimientos internos la evaluación se efectuará por el jefe inmediato superior que haya permanecido más tiempo trabajando con el evaluado, correspondiente al período evaluativo de que se trate.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La *Evaluación del Desempeño* no es un fin en sí misma, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar este *objetivo básico* y mejorar los resultados de los recursos humanos, con la *Evaluación del Desempeño* tratamos de alcanzar diversos objetivos intermedios:

1. la vinculación del trabajador al cargo;
2. capacitación y desarrollo;
3. promociones;
4. incentivo salarial por el buen desempeño;

5. mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados;
6. auto-perfeccionamiento del trabajador;
7. informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
8. estimación del potencial de desarrollo de los trabajadores;
9. estímulo a la mayor productividad;
10. oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la organización;
11. retroalimentación de información al propio evaluado;

Los principales modelos a emplear son:

Certificado de Evaluación Integral del Desempeño (Anexo No.1): Es el modelo que recoge de forma completa las valoraciones sobre el trabajador al concluir cada año. Se tienen en cuenta los elementos del “Control del cumplimiento de las Recomendaciones y/o Señalamientos”, y un grupo de aspectos dirigidos, en lo fundamental, a completar un enfoque multifacético y obtener el gráfico del perfil del trabajador, precisar las propuestas de decisiones, y determinar el estado de su desarrollo y proyección.

Es importante que tanto los jefes como los trabajadores que van a ser evaluados, conozcan y se familiaricen con los elementos que contienen los modelos, de manera que, a través del conocimiento personal de los trabajadores, la revisión de los documentos y las consultas necesarias, puedan evaluar y completar todos los aspectos solicitados con rigor y profundidad.

El Certificado de Evaluación Integral del Desempeño de cada trabajador forma parte del contenido del Expediente Laboral del mismo.

Control del cumplimiento de las Recomendaciones y/o Señalamientos (Anexo No.2): Mediante este modelo se realiza una evaluación trimestral del comportamiento que va teniendo el trabajador, en el cumplimiento de las recomendaciones y/o señalamientos que se le realizaron en la evaluación del año anterior.

Modelo de Autoevaluación (Anexo No.3): A través de este modelo el trabajador, que será objeto de evaluación, realiza una valoración del trabajo desarrollado durante el período evaluado, a partir del análisis cualitativo de los indicadores que se presentan en el mencionado modelo y que están en correspondencia con los aspectos que su jefe inmediato le evaluará, y que estarán contenidos en el Certificado de Evaluación Integral del Desempeño, que deberá confeccionar.

ASPECTOS GENERALES A TENER EN CUENTA

En el proceso de evaluación se tendrán en cuenta las indicaciones siguientes:

1. Para iniciar el proceso de evaluación se debe dominar el contenido de esta metodología y es recomendable que, siempre que se evalúe, se lleve consigo para consultarla.

2. No se pueden hacer modificaciones en la forma y contenido de los modelos, lo que se necesite agregar desde el punto de vista informativo, se realiza en hojas independientes que se anexan, debidamente numeradas, con la fecha y el nombre y apellidos del trabajador evaluado.
3. En el momento de confeccionar el Certificado de Evaluación y valorar algún indicador o aspecto, hay que apartar todo tipo de influencia proveniente de las relaciones y afectos personales.
4. El evaluador debe sentir que representa a la entidad, ser objetivo e imparcial, medir resultados más que esfuerzos, valorar el grado de preparación y el dominio de la actividad en que se desempeña el trabajador evaluado.
5. Los jefes tienen la responsabilidad de llevar como constancia un registro por escrito de los avances de los trabajadores en el desempeño de sus cargos y las deficiencias que aún subsisten, así como, los señalamientos y recomendaciones que se les hayan realizado.
6. Hay que ser cuidadoso en las valoraciones, no se debe tomar como patrón de comparación casos excepcionales de trabajadores que se desempeñen en cargos y situaciones diferentes al del evaluado, ya que eso afecta la apreciación de las características del trabajador.
7. En el proceso de evaluación del trabajador se podrán consultar a las organizaciones políticas y si fuese necesario a cualquier otra de las que actúan en la entidad, o a las organizaciones de masas de la comunidad, así como a trabajadores de su área y a trabajadores y cuadros de otras áreas que tengan relación o interacción con el trabajador evaluado.
8. Toda evaluación tiene un componente subjetivo, pues es la visión del jefe, fenómeno que debe atenuarse a través del intercambio con el evaluado, la apreciación del criterio de las organizaciones políticas y de otras que actúan en la entidad y de otras áreas con las que interactúe el trabajador, si fuese el caso, todo lo cual representa una contrapartida eficaz contra el paternalismo y la superficialidad.

Esta solicitud de criterio se realizará, básicamente, para conocer la apreciación que tienen otros trabajadores y organizaciones de la entidad, **sobre las relaciones de trabajo** a que se ven obligados con el trabajador evaluado, en razón del cargo que este desempeña; así como sobre **otros aspectos que consideren de interés**.
9. De las recomendaciones realizadas al trabajador para mejorar su desempeño, se pueden realizar propuestas para: cursar estudios de postgrado, formar parte de la reserva de cuadros de la entidad, realizar movimientos de cargos, solicitar el análisis de la Idoneidad Demostrada, etc.

10. El trabajador evaluado debe conocer su evaluación y el evaluador debe estar preparado para aclararle cualquier duda.
11. Cada trabajador realizará un análisis crítico del cumplimiento de sus funciones y tareas durante el período que se evalúa. Debe hacer énfasis en los aspectos que le fueron señalados en la evaluación anterior. Se empleará el Modelo de Autoevaluación del Trabajador que se adjunta a esta metodología como Anexo No.3.

SOBRE EL CONTENIDO GENERAL DE LA EVALUACIÓN

Para su mejor comprensión y utilización a los fines de la evaluación, el contenido general de la evaluación está comprendido en dos grupos de indicadores, y cada uno de ellos se subdivide, a su vez, en diferentes aspectos.

Los dos grupos con sus indicadores son:

(Para la evaluación integral)

I. Indicadores técnico-laborales

- 1.1 Ética y disciplina.
- 1.2 Actitud ante el trabajo.
- 1.3 Desempeño del cargo, resultados del trabajo y de la actividad de preparación.
- 1.4 Capacidad de dirección
- 1.5 Trabajo con los subordinados

NOTA: Los aspectos 1.4 y 1.5 solo se tendrán en cuenta para los trabajadores que se desempeñan como *Especialistas Principales* o *Jefes de Brigada* o *Taller*.

II. Indicadores de personalidad

- 2.1 Características individuales
- 2.2 Cualidades intelectuales

Cada uno de los indicadores está dividido por aspectos, los cuales aparecen señalados con una letra.

SOBRE EL LLENADO DE LOS MODELOS:

Certificado de Evaluación Integral del Desempeño

Para el llenado de esta modelo debe tenerse en cuenta lo siguiente:

La información debe quedar registrada a tinta, con letras y números claramente legibles de estar pre impreso el modelo en soporte de papel, también se puede llenar de forma digital e imprimirse posteriormente. En ambos casos, hay que respetar el formato del modelo, por lo que no se pueden realizar modificaciones en su forma y contenido, como ya se expuso con anterioridad. Una vez concluida la evaluación, discutida y acordada con el trabajador evaluado, se confeccionan dos ejemplares del certificado y se firman por el jefe que confecciona la evaluación y por el trabajador evaluado.

NOTA: *El Certificado de Evaluación Integral del trabajador no puede presentar tachaduras, borrones, enmiendas, etc.*

Precisiones sobre el llenado de los escaques o casillas del modelo

Datos Generales:

Comienza por ponerse el período que se tendrá en cuenta para efectuar la evaluación, así como nombre y apellidos completos del trabajador, su edad y se marca con una cruz (X) para reflejar su condición laboral; como Trabajador (los que su condición laboral se rige por lo que establece la Resolución No.8 /2005, del MTSS) o como Funcionario (cuya relación laboral está regida por el Decreto Ley No. 197/1999).

1. **Cargo y Área:** Se consigna el nombre del cargo que ocupa el trabajador, tal como aparece en la plantilla de cargos u ocupaciones (P2) y la denominación del área a la cual pertenece. Ej.: Oficial "A" en Servicios Fiscales - Departamento de Atención al Contribuyente; Auditor Fiscal "C" – Departamento de Fiscalización.
2. **Categoría Ocupacional:** Se marca con una cruz en la casilla que corresponda (una sola); Técnico, Operario, Servicio, Administrativo.
3. **Condición:** Se marca con una cruz en la casilla que corresponda (una sola); Especialista Principal, Jefe de Brigada, Jefe de Piquera, Jefe de Taller.
4. **Experiencia en el cargo:** En el cargo actual, si el evaluado ha desempeñado en varias ocasiones ese mismo cargo, se suman los tiempos. Por ejemplo: un Auditor que ha desempeñado este cargo en diferentes entidades. En la ONAT se refleja el tiempo que lleva en la organización, independientemente de los cargos que haya desempeñado

5. **Desempeño como Tutor:** Si cumple la condición se marca con una cruz en **SI** y en el recuadro que aparece a continuación se realiza una breve descripción de los resultados alcanzado en el desempeño de esta actividad.

6. **Desempeño como Instructor:** Si cumple la condición se marca con una cruz en **SI** y en el recuadro que aparece a continuación se realiza una breve descripción de los resultados alcanzado en el desempeño de esta actividad.

7. **Cumplimiento de los señalamientos y/o recomendaciones realizadas en la evaluación anterior:** En este acápite se reflejará el análisis de los señalamientos y recomendaciones de la evaluación anterior, que no fueron resueltos durante el período que se analiza, así como los principales problemas que le fueron señalados al trabajador durante las evaluaciones parciales que se le efectuaron en el período que se analiza.

En las oficinas municipales el chequeo del cumplimiento trimestral de los señalamientos y/o recomendaciones se podrá llevar a cabo por el Especialista Principal que corresponda, pero siempre el cuadro que evaluó será el máximo responsable de los resultados.

8. **Escala para otorgar valores, los dos grupos de indicadores y los aspectos de cada indicador:** Estos escaques y casillas permiten plasmar las valoraciones del evaluador acerca del trabajador, con un enfoque integral de sus características más importantes, recogándose en el modelo un grupo de cualidades técnico-laborales y de la personalidad del mismo. Los indicadores están subdivididos por aspectos, los cuales están señalados con letras.

9. **Cómo calificar los indicadores y aspectos:**

Para calificar un aspecto se utiliza una escala de valores (puntuación del 0 al 10) en base a los criterios:

- Excelente (10);
- Muy Bien (9 y 8);
- Bien (7, 6 y 5);
- Regular (4 y 3); y
- Mal (2, 1 y 0)

Tabla No.1: Para la calificación de Indicadores.

ESCALA DE VALORES (PUNTOS)	MAL			REGULAR		BIEN			MUY BIEN		EXCELENTE	NO EVALUADO
	M			R		B			MB		E	NE
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

Para calificar el indicador, se promedian las puntuaciones otorgadas a cada uno de los aspectos que le corresponden, si en la cifra resultante aparece un decimal de 0,5

o mayor, esta se redondea al número entero inmediato superior o al número entero inmediato inferior, si el decimal es menor de 0,5.

Ejemplo No.1:

I- INDICADORES TÉCNICO- LABORALES		
1.1	ÉTICA Y DISCIPLINA	7
a	Cumplimiento de las leyes, disposiciones y procedimientos de trabajo.	7
b	Cumplimiento de la disciplina laboral y de los principios del Código de Ética de los Trabajadores de la ONAT.	7
c	Modestia y sencillez que demuestra en su conducta.	6
d	Brinda información veraz y oportuna.	7

Suma= 7 + 7 + 6 + 7 = 27

Promedio: 27 / 4 = 6.75

En la tabla anterior las puntuaciones de los aspectos correspondientes al indicador “Ética y Disciplina” suman 27, que al promediarse equivale a 6.75, el redondeo de esta cifra, según lo indicado anteriormente equivale a 7, que es el valor que debe colocarse en la casilla situada a la derecha del indicador.

De otorgarse puntuaciones que corresponden a una calificación de mal o excelente, ya sea en un aspecto o en un indicador, el evaluador debe exponer en el complemento textual las razones que la fundamentan.

En la tabla que más abajo se expone, aparece la calificación (los criterios y puntos a otorgar) y la apreciación que de cada aspecto debe hacer el evaluador a los efectos de la puntuación que le corresponde al evaluado.

Tabla No.2: Para la apreciación de cada criterio.

CALIFICACIÓN		APRECIACIÓN PARA CALIFICAR EL ASPECTO
CRITERIOS	PUNTOS	
EXCELENTE	10	Cumple de forma óptima el contenido del aspecto que se evalúa y no existen señalamientos .
MUY BIEN	9	Cumple de forma relevante con el contenido del aspecto que se evalúa, aunque con señalamientos en algunos momentos, sin afectar sus resultados.
	8	Predominan los resultados sobresalientes , pero con algunos señalamientos y el evaluado trabaja en su solución.
BIEN	7	Por lo general sus resultados son notables , aunque en algunos momentos tiende a disminuir y reacciona favorablemente a los señalamientos.

	6	Cumple de forma satisfactoria con el contenido del aspecto que se evalúa y en ocasiones sus resultados son notables, los señalamientos que se le realizan por lo general logra superarlos , considerándose este aspecto en avance.
BIEN	5	Cumple de forma satisfactoria con el contenido del aspecto que se evalúa, aunque a veces tiende a disminuir estos resultados , se esfuerza por superar los señalamientos que se le realizan, y en ocasiones no alcanza el nivel necesario , considerándose estable este aspecto.
REGULAR	4	Cumple a veces de forma satisfactoria con el contenido del aspecto, y se esfuerza generalmente por superar los señalamientos que se le realizan, logrando en parte mejorar sus resultados , aunque tiende en ocasiones a estancarse en el aspecto que se evalúa.
	3	Se aprecia que cumple de forma aceptable con su contenido, aunque en pocas ocasiones sus resultados son satisfactorios, hay que insistirle en sus errores para que logre mejorar en algo y se considera estancado.
MAL	2	Apenas cumple con las exigencias del aspecto evaluado, sus resultados son insatisfactorios , casi no logra superar algunos de los señalamientos que se le realizan y se considera que retrocede en ese aspecto.
	1	No cumple , mayoritariamente, con las exigencias del aspecto evaluado, sus resultados son insatisfactorios y se encuentra en franco retroceso en ese aspecto.
	0	Incumple totalmente con las exigencias del aspecto evaluado
NO EVALUADO	NE	No es evaluado el criterio.

Se comienza calificando los aspectos de cada indicador, para ello, debe leerse cuidadosamente cada uno de ellos, comprender a qué cualidad se refiere y cómo se manifiestan en el desempeño del trabajador que se evalúa.

Esta evaluación se lleva a la escala de puntuación del 0 al 10, escribiéndose los puntos, que el evaluador entienda que le corresponde al trabajador, en la casilla situada a la derecha de cada aspecto. Al final se promedian las puntuaciones dadas a cada aspecto del indicador y se consigna el valor final (puntuación) que se otorga al indicador en cuestión, y se escribe en la casilla correspondiente situada, también, a su derecha. De acuerdo a la puntuación obtenida así será el criterio de evaluación

de cada indicador: Excelente (10 puntos); Muy Bien (9 ó 8 puntos); Bien (7, 6 ó 5 puntos); Regular (4 ó 3 puntos) y Mal (2, 1, 0 puntos).

Cuando no se identifica un aspecto o indicador con el trabajador que se evalúa o no se tengan elementos suficientes para poder apreciarlo, en la casilla situada a su derecha, tanto del aspecto como del indicador, se pone la sigla **NE** (No Evaluado).

10. Complemento textual de la evaluación:

Si no alcanza el espacio disponible, se anexan tantas hojas como sean necesarias, encabezándolas con el nombre del trabajador, numerándolas y firmándolas por el evaluador y el evaluado. El espacio sobrante al final de la parte textual de la evaluación, tanto en el modelo como en las hojas anexas, debe rayarse en el momento en que el evaluado la firme, para evitar que se escriba cualquier otra cuestión ajena al proceso de evaluación.

Se exponen los criterios relativos a:

- Valorar cómo ha superado los señalamientos que se le realizaron en evaluaciones anteriores y las medidas disciplinarias si se le aplicaron en el período.
- Destacar aquellos aspectos en los que aún tiene insuficiencias.
- Resultados de las auditorías, supervisiones, inspecciones, controles y verificaciones fiscales, evaluando su grado de responsabilidad con dichos resultados.
- Si se otorgan calificaciones en los indicadores de excelente o mal, se debe argumentar los motivos de tales calificaciones.
- Si fue removido del cargo, explicar los motivos.
- Cualquier otro asunto que se desee aclarar acerca de las valoraciones realizadas sobre aspectos generales o de los específicos vinculados a la actividad en que se desempeña el trabajador.

11. Conclusiones y Recomendaciones del evaluador:

Se argumenta la conclusión sobre el desarrollo del trabajador evaluado y se señalan con el mayor detalle posible, las recomendaciones que se le realizan.

SOBRE LA CALIFICACIÓN

Calificación Final del Funcionario: Se marca con una cruz (X) en la casilla correspondiente a la Evaluación: Excelente, Muy Bien, Bien, Regular y Mal, en correspondencia con la puntuación que haya obtenido.

En el caso de los trabajadores, de las categorías ocupacionales de Operarios, Servicios, Administrativos y Técnicos que no ostentan la condición de funcionarios, se les evalúa el desempeño a tenor de lo que establece la Resolución No. 21/2007, del MTSS.

En el caso anterior se marcará una cruz (X) en la casilla que corresponda con el resultado alcanzado, a partir de las siguientes relaciones:

Resultado final según la puntuación obtenida	Equivalente según la Resolución No. 21/2007
Excelente y Muy Bien	Desempeño Superior
Bien y Regular	Desempeño Adecuado
Mal	Desempeño Deficiente

Este bloque es para evaluar los resultados del trabajo del trabajador, que pueden ser buenos o negativos, en cualquier caso, si tiene señalamientos relacionados con la idoneidad demostrada, violaciones de la disciplina o del Código de Ética de los trabajadores, se debe valorar si es necesario producir algún movimiento.

El certificado de evaluación integral del trabajador se podrá confeccionar empleando el procesador de texto Word en una computadora o mediante la escritura manual a tinta; todas las hojas que formen parte de dicho certificado, deberán tener la media firma del evaluador y del evaluado.

- 12. Para su preparación y superación:** Si se recomienda destinar a curso, se debe seleccionar primero, si es para nivel superior o técnico medio y reflejar en qué especialidad. De igual forma se deberá reflejar marcando con una (X) en la casilla que corresponda con qué objetivo se recomienda el curso.

En el caso de que se proponga para una formación académica de postgrado (Especialidad, Maestría o Doctorado) se deberá reflejar en qué centro lo cursará y la fecha que se propone.

- 13. En relación con la situación en la reserva de cargos:** Teniendo en cuenta el carácter integral de esta evaluación, se analizará el comportamiento del trabajador respecto a si se incluye, se mantiene o se excluye del registro de reserva. Si se trata de la exclusión se debe exponer el motivo en el complemento textual.

14. Jefe que confecciona la evaluación: Se reflejan las generales, nombre, apellidos y cargo del jefe que confecciona la evaluación; así como su firma y la fecha en que concluye la misma.

15. Opinión del evaluado: Una vez concluida la evaluación el evaluador la pone en conocimiento del evaluado, este la firma como constancia de que conoció su contenido y marca en la casilla correspondiente si está de acuerdo o en desacuerdo, y en este último caso, si va establecer una reclamación. En el espacio existente el evaluado puede exponer brevemente la razón de su desacuerdo, sin perjuicio de que pueda exponerlo con amplitud posteriormente cuando materialice la reclamación.

El trabajador evaluado tiene 7 días hábiles, a partir del día en que firma la evaluación, para establecer su reclamación, aunque no haya marcado la casilla correspondiente, en dicho caso presentará su solicitud por escrito expresando los argumentos que considere válidos a sus reclamos.

Se concluye con la fecha en que conoció su evaluación y la firma.

CONTROL DEL CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES Y/O SEÑALAMIENTOS

Aunque la evaluación del desempeño se realiza anualmente, en esta metodología se establecerán cortes parciales trimestrales, le permitirán 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.

Para la realización de los cortes trimestrales se empleará el modelo: Control del Cumplimiento de las Recomendaciones y/o Señalamientos, que se adjunta a esta metodología como Anexo No.2.

En este modelo se reflejan las recomendaciones y/o señalamientos realizados al trabajador en la evaluación anterior, donde se califica el comportamiento que las mismas van teniendo, utilizándose la misma escala de valores (puntuación), así como los mismos criterios y apreciación que aparecen en la Tabla No.1. El resultado de la evaluación del desempeño en los cortes parciales se analiza y discute con el trabajador, lo cual servirá de base para la evaluación anual.

A continuación se muestra un ejemplo en el cual se puede observar, cómo se comportan las recomendaciones y/o señalamientos, cuantitativa y gráficamente. A este modelo se le pueden adicionar tantas hojas de notas se necesiten, en aras de dejar constancia de nuevas recomendaciones y/o señalamientos que surjan como resultado de los análisis que se realicen.

En cada trimestre el trabajador objeto de análisis dejará constancia de este proceso, plasmando su firma en los escaques correspondientes.

Ejemplo No.3

RECOMENDACIONES Y/O SEÑALAMIENTOS	ESCALA PARA OTORGAR VALORES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO			
		I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
Continuar auto preparándose en temas de Recursos Humanos. Seguridad y Salud en el Trabajo.	10				
	9				
	8				
	7				
	6				
	5			x	x
	4		x		
	3	x			
	2				
	1				
	0				
Eliminar o disminuir los niveles de errores, a partir de una mejor auto revisión del trabajo realizado.	10				
	9				
	8				
	7				x
	6				
	5			x	
	4		x		
	3				
	2				
	1	x			
	0				
Poner mayor cuidado en la preparación de los eventos que se le oriente planificar y organizar.	10				
	9				
	8				
	7				
	6				
	5				
	4	x	x		
	3			x	
	2				x
	1				
	0				

GRÁFICO DEL PERFIL DEL EVALUADO

Al concluir el proceso de evaluación del desempeño, el jefe inmediato superior, puede elaborar un gráfico del perfil del evaluado (Anexo No. 4), lo cual tiene como objetivo, resumir las calificaciones de los ocho indicadores y mostrar a través de un gráfico de representación de valores, tanto al evaluador como a cualquiera que consulte la evaluación, como se comportan dichos indicadores, además, posibilita la identificación de inmediato si existen picos positivos o negativos. Si algún aspecto de un indicador se le otorga valores calificados de Mal (**M**), entonces al número que lo identifica en su extremo inferior, se encierra en un círculo.

Para construir el gráfico resumen, se toma el valor promedio (puntos) del indicador y se marca en el gráfico con un punto (.) en el centro de la casilla donde coincide con dicho promedio, en la columna correspondiente al indicador en cuestión.

Ejemplo No.2:

GRUPO DE INDICADORES			Técnico-laborales					Personalidad	
ESCALA	Excelente	10							
	Muy Bien	9							
		8	.						
	Bien	7							
		6							
		5							
	Regular	4							
		3							
	Mal	2							
		1							
	0								
<p style="text-align: center;">Encierre en un círculo el número que identifica a cada indicador (columna) si contiene cualquier aspecto evaluado de MAL</p> <p>INDICADORES ▶</p>			Ética y Disciplina.	Actitud ante el trabajo.	Desempeño del cargo y resultados de trabajo.	Capacidad de dirección.	Trabajo con los subordinados	Características individuales.	Cualidades intelectuales.
<p>Núm. que identifica el indicador ▶</p>			1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2

En el ejemplo anterior:

- El indicador 1.1 obtuvo un promedio de 8 puntos y se colocó un punto (.) en el centro de la casilla en línea con los 8 puntos que aparece en la escala y en la columna que tiene el indicador 1.1.
- El indicador 1.2 obtuvo también un promedio de 8 puntos y se puso un punto (.) en el centro de la casilla correspondiente a ese indicador.

- A los indicadores 1.3 se le otorgó un promedio de 6 puntos y se colocó un punto (.) en el centro de la casilla en línea con los 6 puntos de la escala y en la columna de ese indicador.
- El indicador 1.4 obtuvo un promedio de 5 puntos y se puso el punto (.) en el centro de la casilla en línea con los 5 puntos de la escala y en la columna de ese indicador.
- El indicador 1.5 no fue evaluado y por lo tanto en esa casilla no se pone ningún punto (.) y aparece en blanco.
- El indicador 2.1 promedió 5 puntos y se colocó el punto (.) en el centro de la casilla en línea con los 5 puntos de la escala y en la columna de ese indicador.
- El indicador 2.2 obtuvo un promedio de 7 puntos y se colocó el punto (.) en el centro de la casilla en línea con los 7 puntos de la escala y en la columna correspondiente a dicho indicador.

Al finalizar la colocación de los puntos (.) en el centro de las casillas correspondientes a cada indicador, se unen esos puntos (.) con un trazo continuo. Si algún indicador no es evaluado (**NE**), entonces en esa columna se omite el trazo, como es el caso del ejemplo.

Aunque el valor del indicador 2.2 es de 7 puntos calificado de Bien (B), tiene un aspecto evaluado de Mal (M), lo cual se expresa encerrando en un círculo el número correspondiente a ese indicador.

ANEXO No.1: CERTIFICADO DE EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO

OFICINA NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN INTEGRAL DEL DESEMPEÑO

PERÍODO A EVALUAR
Desde: __/__/__ Hasta: __/__/__

PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO

NOMBRES	EDAD	TRABAJADOR FUNCIONARIO

CARGO	ÁREA

CATEGORÍA OCUPACIONAL		EXPERIENCIA EN EL CARGO
<input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Operario <input type="checkbox"/> Servicio <input type="checkbox"/> Administrativo	<input type="checkbox"/> Esp. Principal <input type="checkbox"/> Jefe de Brigada <input type="checkbox"/> Jefe de Piquera <input type="checkbox"/> Jefe de Taller	En el cargo actual. ___ años y ___ meses En la ONAT. ___ años y ___ meses

SE DESEMPEÑA COMO TUTOR:	SI	NO	
	___	___	Resultados:

SE DESEMPEÑA COMO INSTRUCTOR:	SI	NO	
	___	___	Resultados:

PRINCIPALES SEÑALAMIENTOS REALIZADOS EN EVALUACIONES DEL PERÍODO ANALIZADO

II- INDICADORES TÉCNICO- LABORALES		
1.1	ÉTICA Y DISCIPLINA	
a	Cumplimiento de las leyes, disposiciones y procedimientos de trabajo.	
b	Cumplimiento de la disciplina laboral y de los principios del Código de Ética de los Trabajadores de la ONAT.	
c	Modestia y sencillez que demuestra en su conducta.	
d	Brinda información veraz y oportuna.	
1.2	ACTITUD ANTE EL TRABAJO	
a	Entrega al trabajo y subordinación de los intereses particulares a los colectivos.	
b	Motivación y disposición que demuestra para el cumplimiento de cualquier tarea.	
c	Reacción ante los problemas actuando con prontitud e intencionalidad en su solución.	
d	Grado de decisión para enfrentar la responsabilidad y los riesgos de cualquier tipo.	
1.3	DESEMPEÑO DEL CARGO, RESULTADOS DE TRABAJO Y DE LA ACTIVIDAD DE PREPARACIÓN	
a	Cumplimiento con calidad de las funciones y tareas propias o asignadas.	
b	Control de los recursos humanos y materiales bajo su responsabilidad y eficiencia lograda en función del ahorro.	
c	Aplicación de las medidas de control interno en el área y en su puesto de trabajo.	
d	Cumple las tareas de la defensa.	
e	Cumplimiento de los objetivos y criterios de medidas correspondientes al período evaluado.	
f	Resultados de los controles que ha efectuado en ocasión de su cargo.	
g	Resultados que obtiene en las actividades de preparación y superación y aplicación práctica de los conocimientos.	
h	Grado de prestigio profesional alcanzado.	
1.4	CAPACIDAD DE DIRECCIÓN (Para EP y Jefes de Brigada o de Taller)	
a	Capacidad de organizar el trabajo abarcando las funciones y atribuciones propias y la de los subordinados.	

e	Capacidad para delegar las tareas.	
f	Posibilidad de atender en forma satisfactoria varias tareas simultáneamente.	
g	Grado en que se apoya en las organizaciones políticas y de masas para el desarrollo de su gestión.	
h	Pensamiento perspectivo, anticipación de problemas y tomar iniciativas para su solución.	
i	Realizar las consultas necesarias y fundamentar correctamente las decisiones que le corresponden.	
j	Habilidad para coordinar y encauzar el esfuerzo colectivo y desarrollar una atmósfera de trabajo creadora.	
1.5	TRABAJO CON LOS SUBORDINADOS (Para EP y Jefe de Brigada o de Taller)	
a	Grado en que ha contribuido a la educación, preparación y desarrollo de sus subordinados.	
b	Seguimiento y ayuda profesional brindada a jóvenes o personal con potencial para promover.	
c	Conocimientos de las virtudes y defectos de sus subordinados.	
d	Grado en que ha preparado a su reserva.	
e	Atención a los problemas de sus subordinados.	
f	Empleo correcto de estímulos y correcciones.	
g	Sistematicidad y calidad de las evaluaciones que realiza.	
III- INDICADORES DE PERSONALIDAD		
2.1	CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES	
a	Comportamiento en correspondencia con las facultades que le confiere su cargo.	
b	Aptitud para enfrentar los cambios y ejecutarlos con iniciativa.	
c	Aptitud para escuchar, lograr una comunicación fluida y persuadir.	
d	Actuación firme y convicción al tomar decisiones y defender su fundamento.	
e	Mantener control de sus reacciones aun cuando se discrepe de sus criterios.	
2.2	CUALIDADES INTELECTUALES	
a	Aptitud para diferenciar entre lo importante y lo menos significativo.	



b	Planificación de su trabajo, acorde a lo establecido.	
c	Efectividad de los sistemas de control que aplica.	
d	Capacidad de tomar decisiones ante cualquier situación, de forma independiente y manteniendo la serenidad.	

b	Facilidad para captar con rapidez las ideas e interpretación de los documentos.	
c	Posibilidades para expresarse oralmente y por escrito con claridad y corrección.	
d	Grado de cultura general que se aprecia.	

COMPLEMENTO TEXTUAL DE LA EVALUACIÓN

AGREGAR HOJAS PARA DESARROLLAR ESTE PUNTO, SI FUESE NECESARIO
PONER LA FECHA Y EL NOMBRE DEL EVALUADO EN CADA HOJA Y NUMERARLA.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL EVALUADOR

CALIFICACIÓN FINAL DEL FUNCIONARIO EVALUADO: Excelente Muy Bien Bien Regular Mal

CALIFICACIÓN FINAL DEL TRABAJADOR EVALUADO: Superior Adecuado Deficiente

PARA SU PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN:

SUPERACIÓN PROFESIONAL	<input type="checkbox"/> Nivel Medio Superior <input type="checkbox"/> Nivel Superior ¿Cuál? _____ <input type="checkbox"/> Habilitación <input type="checkbox"/> Actualización <input type="checkbox"/> Recalificación <input type="checkbox"/> Complementación <input type="checkbox"/> Entrenamiento <input type="checkbox"/> Diplomado <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? _____ Fecha: _____
-------------------------------	---

EN RELACION CON SU SITUACIÓN EN LA RESERVA DE CUADROS

Incluir Mantener Excluir.

JEFE QUE CONFECCIONA LA EVALUACIÓN

Nombre y apellidos: _____ Cargo: _____	Firma y fecha:
---	-------------------

OPINIÓN DEL EVALUADO

De acuerdo En desacuerdo ¿Reclama? Sí No

Elementos que reclama o está en desacuerdo:

Fecha en que conoció su evaluación: _____

Firma: _____

ANEXO No.2: CUMPLIMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES Y/O SEÑALAMIENTOS

NOMBRE Y APELLIDOS DEL EVALUADO:

RECOMENDACIONES Y/O SEÑALAMIENTOS	ESCALA PARA OTORGAR VALORES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO			
		I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
	10				
	9				
	8				
	7				
	6				
	5				
	4				
	3				
	2				
	1				
	0				
	10				
	9				
	8				
	7				
	6				
	5				
	4				
	3				
	2				
	1				
	0				
	10				
	9				
	8				
	7				
	6				
	5				
	4				
	3				
	2				
	1				
	0				
	10				
	9				
	8				
	7				
	6				
	5				
	4				
	3				
	2				
	1				
	0				

	I TRIMESTRE	II TRIMESTRE	III TRIMESTRE	IV TRIMESTRE
--	-------------	--------------	---------------	--------------

Firma				
Fecha en que conoció su evaluación:				

ANEXO No.3: MODELO DE AUTOEVALUACIÓN

PROVINCIA: _____ MUNICIPIO: _____

ÁREA DE TRABAJO: _____

PERIODO A EVALUAR: DESDE _____ HASTA _____

NOMBRE	PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO
--------	-----------------	------------------

CARGO QUE OCUPA _____

ASPECTOS A TENER EN CUENTA:

- 1- Relacione los aspectos negativos señalados en su última evaluación. Situación actual.
- 2- Cuestiones que no ha logrado y análisis de las causas.
- 3- Realice una evaluación cualitativa del cumplimiento de cada uno de los aspectos que aparecen a continuación:
 - a) Ética y disciplina.
 - b) Actitud ante el trabajo.
 - c) Desempeño del cargo, resultados del trabajo y de la actividad de preparación (capacitación).
 - d) Capacidad de dirección
 - e) Trabajo con los subordinados

NOTAS:

- Los aspectos d) y e) se referirá a ellos si posee la condición de Especialista Principal, Jefe de Brigada o de Taller.
 - Podrá emplear tantas hojas como necesite, las que iniciará con su nombre y apellidos y enumerará.
-

Nombres y Apellidos del Trabajador:

Fecha: _____

Firma: _____

ANEXO No.4: GRÁFICO DEL PERFIL DEL EVALUADO

NOMBRE Y APELLIDOS DEL EVALUADO:

GRUPO DE INDICADORES			Técnico-laborales					Personalidad	
ESCALA	Excelente	10							
	Muy Bien	9							
		8							
	Bien	7							
		6							
		5							
	Regular	4							
		3							
	Mal	2							
		1							
	0								
<p>Encierre en un círculo el número que identifica a cada indicador (columna) si contiene cualquier aspecto evaluado de MAL</p> <p>INDICADORES ▶</p>			Ética y Disciplina.	Actitud ante el trabajo.	Desempeño del cargo y resultados de trabajo.	Capacidad de dirección.	Trabajo con los subordinados	Características individuales.	Cualidades intelectuales.
<p>Núm. que identifica el indicador ▶</p>			1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	2.1	2.2

Anexo No.5 Pago Adiciona CUP.

EVALUACIÓN	CUANTIA	% ADICIONAL
EXCELENTE	60	15
NOTABLE	54	10
ACEPTABLE	48	5
INSATISFACTORIO	0	0