

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA PROCESADORA DE CAFÉ “ASDRÚBAL LÓPEZ VÁZQUEZ” DE GUANTÁNAMO.

Lic. Daineyis Romaguera Terrero

Universidad de Guantánamo
"Facultad de Ciencias Económicas" (UG; FCE), MES, Cuba.
dainellis@fce.cug.co.cu

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en la Empresa Procesadora de Café Asdrúbal López Vázquez de Guantánamo, para la realización de la propuesta de esta metodología se analizó el método de evaluación que mantenía esta empresa y se realizó un diagnóstico que permitiera conocer el estado de conformidad existente en el colectivo de trabajadores y directivos en general. Con la finalidad de mejorar la evaluación del desempeño se propuso el diseño de una nueva metodología que permita incentivar el incremento de la productividad del trabajo en la empresa. Los resultados obtenidos permitieron a la dirección de la empresa introducir los conceptos y técnicas modernos de la Evaluación del Desempeño, como una de las premisas para generar el cambio necesario en el accionar de la Gestión de los Recursos Humanos y dar las respuestas precisas a las exigencias del Proceso de Perfeccionamiento Empresarial que se desarrolla en la actualidad.

PALABRAS CLAVES: Metodología, Evaluación del desempeño, Gestión de los recursos Humanos, Indicadores de rendimiento.

INTRODUCCIÓN

En el pasado, las organizaciones podían hacer las mismas cosas todos los años y aún lograr éxito, hoy en día las empresas se enfrentan a un entorno cada vez más dinámico, afectado por rápidas e intensas transformaciones: cambios globales en la política, la economía, el desarrollo tecnológico y los valores; alteran el ambiente empresarial.

En las condiciones actuales en que se está llevando a cabo el proceso de formación de un nuevo modelo económico, la eficiencia y eficacia asumen los roles protagónicos, y ello implica la necesidad de lograr organizaciones económicas caracterizadas por su competitividad y flexibilidad. Estos imperativos, a su vez demandan el perfeccionamiento empresarial y la transformación de los cambios necesarios. La posibilidad de lograr competencia en este marco está condicionada en gran medida por el enfoque con que se conciba la formación del personal.

El factor humano ocupa un lugar prominente en la actualidad, en muchas condiciones particulares significa el activo más valioso, condicionador de futuras ventajas comparativas, tanto en su aspecto intensivo, como en su calidad humana.

Así, la forma más objetiva para determinar si una persona es competente, es tener la evidencia de que fue capaz de realizar el trabajo en forma segura y eficiente, es decir, de lograr el resultado esperado. Una persona se considera competente para

hacer algo cuando demuestra que lo Sabe Hacer, y los criterios de desempeño definen la calidad del trabajo realizado.

Por lo que se debe lograr una mayor productividad del trabajo en las empresas

MATERIALES Y MÉTODOS

La actual Empresa Procesadora de Café de Guantánamo fue fundada el 23 de abril de 1969, como Empresa de Acopio y Beneficio de Café, la que compraba directamente a los productores, pues incluía el proceso de despulpe. En 1987 como parte del desarrollo industrial de la provincia, fue inaugurada una nueva planta, surgiendo así La Procesadora de Café "Asdrúbal López Vázquez. Actualmente se compra café a las empresas municipales en los centros de beneficio seco, incluyendo el exportable de la provincia de Holguín. Su ubicación geográfica es en la Circunvalación Sur, calle Cuartel esquina 17 sur y ocupa un área de 30 hectárea. Se clasifica en la Subrama 01-18-09 Descascarado y Tostado del Café, aunque no efectúa este último. Su actividad fundamental va más allá del descascarado, en este sentido incluye el secado artificial y la clasificación del grano por su tamaño, por su forma aerodinámica, por su peso específico y por su color además del pulido y el envasado y pesado del producto terminado. Este proceso se considera industrial del que se obtiene un producto terminado con destino a la exportación y al consumo nacional. El proceso tecnológico se encuentra dividido en 3 áreas fundamentales:

- Beneficio seco.
- Preparación para la exportación.
- Preparación para el consumo nacional.

La planta está diseñada para una capacidad estática de almacenamiento de 2.000 TM de materias primas y 4.000 TM de producto terminado, y una capacidad productiva anual de 11.000 TM de café para la Exportación y 2.000 TM para el consumo nacional.

Fundamentación Teórica de la Investigación

IMPORTANCIA DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

El trabajador, como elemento que forma parte de la organización, es un factor esencial ya que de todos los recursos que componen la misma, es el fundamental; aunque no siempre ha sido considerado así, ni se le ha concedido la misma importancia por los diferentes teóricos y prácticos que de él se han ocupado. Los RRHH son los que han sufrido mayores transformaciones en los últimos años y han estado caracterizados por los grandes cambios que se están sucediendo en la gestión empresarial. La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la información y la tecnología, sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Con el transcurso de los años han variado mucho las denominaciones que identifican la función de los RRHH, las cuales son reveladoras de los diferentes enfoques y concepciones que de manera diversa se han manifestado dentro del campo social. Besseyre Des Horts, plantea sus propias percepciones de lo que representa el personal y su gestión

Dado que los RRHH constituyen el elemento esencial en cada componente de la organización, el éxito de ésta depende de la eficaz y eficiente GRH la cual se fundamenta en la responsabilidad de cada directivo de las distintas áreas funcionales de la organización.

Dirigir personas es una responsabilidad de línea, gerencial, pero es una función de equipo, por tanto, en cualquier área empresarial seleccionada, el futuro director de la misma necesita fundamentar su visión de cómo tratar los asuntos relacionados con las personas y obtener una perspectiva de RRHH que le permita alcanzar el éxito profesional y liderar su organización hacia la excelencia y competitividad.

La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas en la actualidad, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otras es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto es posible lograrlo fortaleciendo el aprendizaje y la capacitación continúa de las personas, con el propósito de que la experiencia y la educación puedan ser valorizadas a través de un sistema de competencias.

Resumiendo, los rasgos fundamentales de la actual Gestión de los Recursos Humanos pueden expresarse así:

1. Los Recursos Humanos se han convertido a inicios del siglo (XXI) en el recurso competitivo más importante
2. Los Recursos Humanos, y en particular su formación, son una inversión y no un costo.
3. La Gestión de Recursos Humanos no se hace desde ningún departamento, área ó parcela de la organización, sino como función integral de la empresa y además de manera proactiva.
4. El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral son objetivos inmediatos fundamentales de la Gestión de los Recursos Humanos.
5. El desafío fundamental ó No 1 de la Gestión de los Recursos Humanos es lograr la eficacia y la eficiencia en las organizaciones.

El éxito empresarial viene determinado no solo por una buena gestión financiera y económica de la entidad, sino también por una adecuada Gestión de .los Recursos Humanos ó personas que trabajan en ella. Dirigir una empresa es más bien la acción de crear y de saber canalizar los cambios que se van teniendo, con los recursos de que se disponen y se conocen.

Evaluación del Desempeño.

La Evaluación del Desempeño constituye uno de los procesos más importantes en el desarrollo de las organizaciones, en tanto, representa una técnica de dirección imprescindible en la toma de decisiones y se erige como una de las actividades claves dentro de la Gestión de Recursos Humanos

La Evaluación del Desempeño, o Evaluación del Rendimiento, o Evaluación de la Actuación, o “Performance Appraisal”, es la actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización.

Es definido también como “un proceso sistemático y periódico de estimación cualitativa y cuantitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo sus actividades, desempeños y responsabilidades en sus puestos de trabajo. Conformar un sistema que pretende valorar, lo más objetivamente posible el rendimiento de los trabajadores, con el propósito fundamental de mejorar su actuación y no para poner énfasis en el elemento penalizador”.

Una de las definiciones más integrales y sobre la cual se sustenta este trabajo, es la brindada por Gómez – Mejía y Cols. Según estos autores, la Evaluación del Desempeño es el proceso de **identificación, medición y gestión** del rendimiento de las personas en una organización.

Identificación, porque a través de él se determinan las áreas de trabajo que serán analizadas cuando se trata de medir el desempeño. Aquí se llama la atención en que la evaluación debe centrarse en el desempeño que afecta la organización y no en características que sean irrelevantes para el rendimiento.

Medición, porque define los juicios que se emiten sobre el rendimiento y tiene que ver con los estándares que se definen en el proceso.

Gestión, porque la evaluación tiene que ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o reconoce a los trabajadores por su desempeño anterior. La valoración derivada de los resultados del proceso, debe adoptar una visión orientada al futuro, respecto a lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización.

Métodos de Evaluación del Desempeño:

Por el criterio de Cuesta, los métodos más usados para evaluar el desempeño son:

- Método de Escalas Gráficas.

Consiste en la determinación de una serie de indicadores o rasgos relacionados con el rendimiento en el trabajo. El evaluador deberá decidir en qué grado el empleado cumple con esos indicadores o dimensiones.

- Método de Incidentes Críticos.

Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a situaciones positivas o a la consecución de los objetivos deseados. Este método se basa en la determinación precisa de conductas que conducen al éxito, por lo que previamente es necesario un cuidadoso estudio para tal determinación.

- Método de 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 se prefieren las anteriores.

- 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. Con respecto al método anterior introduce una lógica en el proceder que propicia mayor objetividad.

- Método de Frases Descriptivas.

Se presenta un listado de frases descriptivas y el evaluador señala las que describan y caracterizan el rendimiento del empleado y aquellas que realmente demuestran lo opuesto de su desempeño.

- Método de la Autoevaluación.

Generalmente se usa como complemento o fase previa en la evaluación de profesionales y directivos. Es la propia persona la que se evalúa a sí misma, atendiendo a indicadores o parámetros preestablecidos para posibilitar posteriores comparaciones.

- 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 períodos de cumplimiento de los mismos y las fechas para la revisión de la consecución de los objetivos propuestos.

Otro autor como es el caso de José Alberto Carpio, plantea que " existen tantos métodos de evaluación del desempeño, como empresas hay. Estos varían de una organización a otra, además de poder ser aplicados en los diferentes niveles jerárquicos, procesos o áreas de actividad."

Elementos que conforman el sistema de Evaluación del Desempeño.

Al abordar este aspecto, nos encontramos con criterios bastante similares, entre distintos autores. A continuación se exponen los elementos fundamentales que debe incluir el sistema de evaluación:

Puesto a evaluar

La Evaluación del Desempeño, parte de la definición del puesto que se va a evaluar y por ende, resulta de vital importancia que el perfil del cargo, el profesiograma ó el perfil de competencias, esté debidamente definido. Resulta muy difícil llevar a cabo un proceso evaluativo, cuando no sabemos hasta dónde debe llegar el trabajador. El estudio del puesto, por tanto, permite identificar las metas específicas de cada trabajador y sus expectativas de desempeño, de esta forma el trabajador conoce qué se espera de él, aspecto éste que resulta crucial en el proceso de evaluación.

En las tendencias actuales se trabajan los sistemas de evaluación del desempeño, vinculados a la gestión por competencias, por tanto, en el análisis de los puestos quedan identificados los conocimientos, habilidades y actitudes, necesarios para que el trabajador se desempeñe correctamente.

Esto ayudará a la organización a proyectar el tipo de trabajador que quiere para lograr un desempeño exitoso.

Indicadores ó parámetros a medir

Resulta imprescindible en cualquier sistema de Evaluación del Desempeño, definir qué es lo que se quiere medir, pues esto es determinante en el resto del Sistema. Pueden medirse los resultados finales concretos obtenidos en el período a evaluar; ó bien, los comportamientos que desempeñaron las personas ó los Factores Claves de Éxito, es decir, aquellos aspectos que hacen a la organización exitosa. Es imposible prescindir de ellos, sin indicadores el proceso de Evaluación pierde su objetividad.

Hay que tener en cuenta en la determinación de los indicadores, que éstos han de estar relacionados con el puesto que se va a evaluar y que tiene que ser relevantes. En múltiples ocasiones, la definición de objetivos poco relevantes ó competencias inadecuadas que no conducen al desempeño que deseamos en nuestra organización, es una de las causas principales del fracaso de los sistemas de Evaluación del Desempeño.

Personas que intervienen en la evaluación.

Resulta tradicional, que sea el jefe inmediato la elección más común para evaluar el desempeño de sus colaboradores, teniendo en cuenta que la responsabilidad que tiene sobre éstos, le da una visión más amplia sobre el trabajo que han realizado. Existen autores que llaman la atención acerca de la naturaleza subjetiva del proceso de evaluación, por tal motivo, los enfoques actuales sobre el tema plantean otras alternativas para la conformación de la evaluación, que hagan más objetivo y real el proceso.

En este sentido se plantean las evaluaciones de los compañeros de trabajo, la Comisión de Evaluación del Desempeño ó Evaluación de Grupo, la Evaluación hacia arriba (de los colaboradores), el Órgano de Recursos Humanos de la organización, los Centros de Evaluación (Assesment Center), la del propio trabajador y más recientemente la Evaluación 360°.

Por la importancia que revisten, serán abordadas las dos últimas alternativas:

El trabajador: Cada vez resulta más frecuente el uso de las autoevaluaciones dentro de los sistemas de Evaluación del Desempeño. Si los trabajadores conocen y asumen los objetivos que se espera que ellos alcancen en determinado período y los indicadores por los cuales serán evaluados, están en mejor posición para evaluar su desempeño. La autoevaluación tiene sus ventajas, pues en primer lugar hace al trabajador partícipe de su propio proceso de evaluación, permitiéndole ver dónde están sus éxitos y dónde tiene que trabajar aún más. Por otra parte, tiende a aminorar las defensas que puedan suscitarse frente al proceso evaluativo y estimula los análisis entre trabajador y jefe. También tiene sus desventajas, como proceso subjetivo al fin, el trabajador puede caer en la autocomplacencia y en la inflación de los resultados obtenidos.

Evaluación de 360°: Es una de las tendencias más actuales que se utilizan en la práctica de la evaluación y constituye un intento de integrar las alternativas señaladas anteriormente. Esta evaluación brinda retroalimentación del desempeño de todo el círculo de contactos diarios que tiene el trabajador. En esta se incluyen las valoraciones del jefe, la de los compañeros de trabajo, que constituye una de las fuentes más confiables ya que al estar más cerca del trabajador y con un contacto sistemático, brindan una imagen general del desempeño del mismo. Están también la de los clientes y otros actores externos, cuyos criterios aunque no son definitivos, complementan y enriquecen las valoraciones aportadas por el resto. La mayor ventaja que tiene este tipo de evaluación es que permite la participación de todos en el proceso, posibilitando obtener informes más adecuados e integrales del desempeño del trabajador y sobre todo, una mayor objetividad.

Es importante que se tenga en cuenta que para aplicar este tipo de evaluación, deben estar claramente definidos los indicadores y determinar qué persona tributará información a cada uno de ellos. No hacer este análisis puede dejar sin sentido el proceso. Es imposible pretender que cada una de las personas implicadas tenga dominio de cada indicador del desempeño del evaluado. Por tanto, hay que identificar quién evalúa a quién y quién evalúa qué.

Período de evaluación.

En la mayoría de las organizaciones las evaluaciones se hacen anuales o semestrales; sin embargo, si el proceso es continuo, no puede limitarse a un suceso que ocurre una vez al año. Y este es uno de los errores en los que inciden muchas

de las organizaciones. Hay experiencias que plantean hacer al menos 4 reuniones de evaluación en el año, a través de las cuales se da un seguimiento del cumplimiento de los planes previstos y sea una fuente de constante retroalimentación. Establecer los intervalos o períodos no es una fórmula mágica. Esta es una decisión que se deja a elección de cada organización pero, no se debe olvidar que el desempeño es evaluado constantemente, de ahí la continuidad del proceso.

Métodos de Evaluación.

Los métodos constituyen el cómo del proceso; es decir, a través de qué técnicas, de qué instrumentos se evaluará el desempeño. Ellos parten, para su determinación y aplicación, de los indicadores que se quieran medir y además tienen en cuenta el tipo de puesto a evaluar, la cultura organizacional, los objetivos a conseguir y otros elementos coyunturales. Los métodos aparecen divididos en dos grupos:

Relacionados con Indicadores tangibles

Estos están asociados a la medición de indicadores como la cantidad y calidad de producción, ausentismo, accidentes, ascensos, sanciones, demociones, etc. Los métodos más utilizados son la Observación Continua, Observación Discontinua y los Registros.

Relacionados con Indicadores intangibles.

Estos se relacionan con la valoración de indicadores como la gestión, las competencias, el compromiso, la cooperación, entre otros.

Por otro lado, el desarrollo de la entrevista y del propio sistema de evaluación puede verse afectado por una serie de errores en las que el evaluador puede caer, consciente o inconscientemente, a la hora de realizar la apreciación o valoración del evaluado.

Elementos a tener en cuenta para garantizar la eficacia del proceso de Evaluación del Desempeño.

Este tema también es abordado en la bibliografía consultada desde diferentes perspectivas, pero muy relacionadas

El sistema de Evaluación del Desempeño debe favorecer la comunicación entre Jefe y subordinado; la participación, la aplicación de los sistemas de gestión por competencias, la motivación de los empleados y estimular la autoevaluación.

Los criterios de evaluación deben estar relacionados con el puesto; el evaluado debe estar claro de lo que se espera de él, los instrumentos de evaluación que se empleen deben ser similares para iguales categorías, los evaluadores deben estar capacitados, debe existir una retroalimentación continua y los empleados deben tener acceso a los resultados de la evaluación.

Una de las reflexiones más integrales y con la que se identifica plenamente este estudio es la brindada por Guadalupe Fernández. La autora brinda 7 “enseñanzas”, para la implantación de sistemas efectivos de desempeño y que resumen, lo que hemos visto sobre tan importante proceso de la GRH:

1. Gestión vs. Evaluación

Lo más importante es gestionar el desempeño como proceso continuo, que no se limita a un período, sino que ocurre todos los días. Es un proceso, que implica diálogo entre jefe y subordinado y que requiere, ante todo una labor constante de

observación, planificación, reflexión, retroalimentación y sobre todo un proceso con una visión enfocada hacia el futuro.

2. Proceso de comunicación bidireccional vs. proceso unidireccional

Los modelos tradicionales, que han demostrado su ineffectividad, se centraron en la comunicación del jefe al subordinado, ó del evaluador al evaluado.

La Evaluación del Desempeño debe realizarse desde el diálogo, con una comunicación fluida en doble dirección. Sólo así podemos conseguir la confianza del trabajador para que mire críticamente su forma de actuar y lograr un mayor compromiso con los cambios necesarios para mejorar su desempeño.

3. Acertar en los parámetros de seguimiento.

Es imprescindible identificar bien los objetivos a conseguir y las competencias que son relevantes para lograr un mejor desempeño. Los objetivos, deben ser medibles, verificables y que motiven al trabajador para que pueda alcanzarlo. En el caso de las competencias es importante el análisis que se haga para su determinación, pues hay que tener en cuenta aquellas que conducen realmente el desempeño que deseamos en la organización.

3. La evaluación como punto de arranque y no fin del proceso.

Si la evaluación permite identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de los trabajadores y permite identificar nuevos objetivos de desarrollo y definir los planes para alcanzarlos, entonces no es posible pretender que sea el final del proceso, sino, es el punto de partida para echar a andar.

4. “Feedback” y “Coaching”

Es muy importante, en los procesos evaluativos, la retroalimentación. Esta debe ser continua, lo que permitirá al empleado corregir todas las dificultades que pueden ir surgiendo en el cumplimiento de los objetivos. En la retroalimentación deben identificarse los logros y fortalezas del trabajador, así como las oportunidades de mejoras. Debe ser mutua y es importante dejar que el trabajador diga lo que piense y que lo que diga se considere de utilidad para el proceso. Si el feedback o retroalimentación nos hace mirar hacia atrás, el coaching, nos hace mirar hacia delante, es decir hacia el futuro y vislumbrar qué cosas y a través de qué hay que cambiar. Ambos tienen que estar muy relacionados. Según Parra, la evaluación es un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

5. Centrarse en las expectativas para el futuro.

El principal beneficio del Sistema debe radicar en el potencial que tiene para hacer coincidir las expectativas al futuro de los jefes y sus subordinados. Es esencial, lograr que los trabajadores pongan lo mejor de si mismos al servicio de las metas y objetivos organizacionales que son conocidas y que han sido asumidas y compartidas.

6. Separar desarrollo y retribución.

Cuando del proceso de Evaluación del Desempeño se derivan retribuciones o estimulaciones, muchas veces llega a desvirtuarse el proceso. Resulta muy difícil, lograr argumentos valorativos objetivos cuando se sabe que de ellos depende la retribución de una persona; de igual forma, resulta difícil que una persona vea el proceso evaluativo como una vía de desarrollo, cuando éste supone una penalización retributiva. Es necesario que la evaluación que se realice hoy se enfoque hacia un futuro cuyo fin sea el mejor desempeño de la persona.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA EMPRESA PROCESADORA DE CAFÉ ASDRÚBAL LÓPEZ VÁZQUEZ DE GUANTÁNAMO.

Teniendo en cuenta las dificultades detectadas en el diagnóstico, en el proceso de Evaluación del Desempeño, se decidió elaborar por parte de las autoras una metodología que defina los pasos a seguir para la Evaluación del Desempeño.

La definición de cada uno de los elementos que conforman la metodología, se realiza a partir de un proceso de construcción colectiva, cuyo principio básico es la participación real de los trabajadores en la elaboración de cada uno de ellos.

El mayor valor radica precisamente, en que la propuesta no es realizada únicamente por el grupo que se encarga del seguimiento y control del proceso o de una persona específica que está preparada en el tema, sino que ésta se construye de conjunto, de forma participativa un equipo de 12 trabajadores de la empresa, partiendo de los resultados del diagnóstico. Se contó con el criterio del grupo de expertos integrado por los cinco (5) Especialistas en Gestión de los Recursos Humanos de la entidad, que sirvieron de referencia para la elaboración de la propuesta inicial, la cual tuvo su culminación con la realización de un taller donde se presentó ésta, y se le dio terminación a partir del criterio y los valiosos aportes de 8 Especialistas en GRH, pertenecientes al grupo de Gestión Empresarial del Territorio de Guantánamo, que sirvieron como facilitadores del proceso.

Metodología para el diseño del Sistema, y su Aplicación.

La metodología propuesta está concebida en 9 pasos, que son mostrados a continuación:

Paso 1. Diagnóstico del Sistema Actual de Evaluación del Desempeño.

Su objetivo es caracterizar el Sistema que se utiliza en la organización, lo cual permitirá detectar dónde se localizan las mayores dificultades y problemas en el proceso y cuáles pueden ser las posibles soluciones para erradicarlos.

Este paso fue vencido a partir del diagnóstico realizado sobre la Gestión de Recursos Humanos en la organización. Los principales problemas y dificultades detectadas en este proceso.

Paso 2. Valoración de los sistemas que deben existir en la organización.

Las tendencias modernas apuntan a que no debe existir un sistema único de Evaluación del Desempeño en las organizaciones, ya que no resulta práctico ni se ajusta a la dinámica en las que éstas viven hoy.

Por tanto, es importante que se valore cuáles son los sistemas que se diseñarán y en base a qué se hace esa valoración (según objetivos del sistema, según categorías ocupacionales, etc.). La definición se hará en reunión de análisis del Grupo de Expertos en Gestión de Recursos Humanos (GRH) tanto de la empresa como del grupo, aunque también pueden participar trabajadores de otras áreas fundamentalmente dirigentes.

Paso 3. Definición de los objetivos del Sistema de Evaluación del Desempeño.

El análisis de este punto debe dirigirse a que el proceso de Evaluación del Desempeño no es una actividad para cumplir con el organismo superior. Es una herramienta de trabajo, válida para la toma de decisiones en la organización, para propiciar o alcanzar resultados superiores cuantitativa o cualitativamente

Por tanto, lograr que el proceso de evaluación contribuya al mejoramiento del desempeño de los trabajadores o aún mejor, al incremento de su rendimiento laboral, constituye un gran reto. Si se logra, la organización tendrá un arma importante para el proceso de gestión de los recursos humanos.

Paso 4. Definición del período de evaluación

Este paso está relacionado con el momento en que se llevará a cabo el proceso, por tanto, su objetivo es determinar cuál es el período que abarcará la evaluación. De igual forma, quedará definida la frecuencia con que se hará la evaluación, así como el cronograma para realizar el programa completo.

Paso 5. Definición de criterios ó indicadores de la evaluación del desempeño.

Se determinará qué se quiere evaluar; qué indicadores son los que se requieren para que el sistema cumpla su finalidad. Es imprescindible que el análisis y la reflexión se oriente a la necesidad de indicadores precisos y objetivos, que ayuden a dar una valoración real y clara del desempeño del trabajador, en resumen, los indicadores han de corresponderse con el trabajador al que aspira la entidad y a los objetivos que se persiguen.

Paso 6. Definición del responsable del proceso y de las personas que intervienen en la evaluación.

Este paso busca precisar quién se hace responsable del proceso de evaluación de los trabajadores y quiénes son las personas que pueden dar criterios sobre el desempeño de éstos. Por tanto es necesario definir y tener bien claro los indicadores de la evaluación y qué persona ó personas pueden tributar información a cada indicador, teniendo en cuenta estos aspectos cabe preguntarnos:

¿Es suficiente con un solo criterio para conformar la evaluación; se necesitan más criterios?, ¿de quiénes?, ¿por qué? Estas son algunas de las preguntas que pueden conducir al grupo a razonar sobre este tema.

El facultado para evaluar el desempeño (Evaluador), es el jefe inmediato del trabajador (Evaluado) con categoría dirigente, los trabajadores, cuyo jefe inmediato no pertenezca a la categoría ocupacional dirigente (ejemplo: Jefes de Brigada), serán evaluados por el inmediato superior de este.

No obstante el máximo responsable del proceso en sí continúa siendo el máximo directivo de la unidad de que se trate, como jefe inmediato del resto de los directivos que son los responsables directos de evaluar.

Paso 7. Definición del método y modelo para la evaluación.

El objetivo de este paso es determinar el o los métodos, técnicas ó instrumentos posibles a utilizar para obtener toda la información que permita conformar el criterio evaluativo sobre el trabajador, así como la determinación del modelo a aplicar para el proceso de evaluación.

Paso 8. Capacitación sobre la metodología propuesta.

Una vez diseñado el sistema de evaluación debe procederse a capacitar a evaluadores y evaluados. Este espacio tendrá como objetivos informar y explicar cómo aplicar los elementos que han sido definidos como resultado del proceso de diseño. Para realizar esta capacitación se organizará un ciclo de Seminarios tipo taller sobre el tema.

Paso 9. Aplicación y evaluación de la metodología propuesta.

Una vez cumplimentados los pasos anteriores, se procederá a la aplicación de la metodología, según la fecha que se decida por la Dirección de Recursos Humanos. Este paso servirá para validar cada uno de los elementos que han sido definidos. Terminada la aplicación, se realizará la evaluación del sistema que se ha propuesto, con el fin de constatar si ha funcionado o no y si ha cumplido el objetivo para el cual fue creado.

La función de recursos humanos ha evolucionado desde una concepción eminentemente administrativa hasta la consideración del trabajador como un recurso estratégico de tal magnitud que sin su participación difícilmente podría llevarse a cabo el desarrollo de las otras funciones básicas de la empresa.

La Evaluación del Desempeño, como actividad clave de la GRH, no es un fin en si misma, sino un instrumento, para la toma de decisiones relacionadas con las mejoras de los resultados de los trabajadores y la organización.

La Evaluación del Desempeño, o Evaluación del Rendimiento, o Evaluación de la Actuación, es una de las actividades claves de GRH, consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los trabajadores en la organización

La aplicación de esta metodología, basada en el principio participativo, permite definir todos los elementos que conforman un Sistema de Evaluación, así como, realizar nuevas propuestas que harán que el mismo sea más efectivo y medir el rendimiento de los trabajadores.

BILIOGRAFÍAS

- Carpio José Alberto, Evaluación del Desempeño 4ª generación, (www.areaRH.com). (2005)
- Colectivo de Autores: Modelo cubano para la formación por competencias laborales: una primera aproximación: tomado de www.Monografias.com (2005)
- Colectivo de Autores: Indicadores de evaluación del desempeño y variables de comportamiento organizacional: tomado de www.Monografias.com (2005)
- Cuesta Santos, Armando; Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos, Editorial ISPJAE, La Habana 1997.
- Cuesta Santos, Armando: Gestión por Competencia. Editorial Académica. Habana 2001.
- Chiavenato, Idalberto; Administración de Recursos Humanos, 1994.
- Fernández, Guadalupe. Por qué no funcionan los sistemas de evaluación del desempeño y qué hacer para que funcionen. Revista Capital Humano. No. 136. Sept. 2000. Año XIII.

- Gómez-Mejía y cols. Dirección y gestión de recursos humanos. Ed. Prentice-Hall. 3ra Edición. 2001.

- Jáuregui G Alejandro: Normas de Desempeño para Empresas (indicadores): tomado de www.Gestiopolis.com (2005)

- Matos Sánchez, Yudirka: Tesis Formulación Estratégica de la Gestión de Recursos Humanos en la Empresa de Diseño e Ingeniería Guantánamo. FCE de la Universidad de Oriente.2004.

- Parra Urdaneta, Mauricio: La Evaluación del Desempeño y la Gestión de Recursos Humanos. Tomado de (www.areaRH.com) 2006

- Pavón González, Ramiro: Material sobre Evaluación del Desempeño. Tomado de la biblioteca virtual de la FCE de la Universidad de Oriente.

Sales Matías: Evaluación del Desempeño. Tomado de www.gestiopolis.com (. 2006)

- Zúñiga Vargas Fernando: La formación por competencias: Instrumento para incrementar la empleabilidad: tomado de www.areaRH.com (2006).