



**UNIVERSIDAD DE SANCTI SPIRITUS  
“JOSÉ MARTÍ PÉREZ”**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

**FILIAL UNIVERSITARIA MUNICIPAL DE JATIBONICO  
“PANCHITO GÓMEZ TORO”**

**Trabajo de Diploma**

**Título: Evaluación del desempeño en la gestión del Capital Humano en la Unidad Empresarial de Base Jatibonico de la Empresa del Papel.**

**Autora: Nidia Quesada Ortega**

**Tutor: Ms C. Rolando López Concepción**

**2012**

## PENSAMIENTO



*“Es uno de nuestros deberes ir descubriendo constantemente en qué aspectos podemos fortalecer y perfeccionar lo que estamos haciendo, para lograr un incremento constante en la Eficiencia y la Economía en su conjunto”.*

*Fidel Castro Ruz*

## RESUMEN

El pobre desempeño económico en la Unidad Empresarial de Base Jatibonico ha dado lugar al problema investigativo que se aborda en este trabajo: “La baja eficiencia en la prestación de servicios”, lo cual podría estar dado por insuficiencias en la gestión del capital humano, especialmente en lo referente a la evaluación del desempeño de sus 212 trabajadores, distribuidos en dos áreas productivas y tres de servicios. Estudiándose su sistema de gestión a partir de la vinculación entre la Visión, la Misión y la aplicación de diversas políticas, tales como: la de calidad, de ahorro de portadores energéticos y de gestión del capital humano, etc.; con su Objeto Social y su Plan Anual. En el trabajo se demuestra que la Unidad Empresarial de Base realiza la evaluación de todos sus trabajadores según lo establece la Res. 21 /2007 del MTSS, para lo cual dispone del correspondiente Reglamento. Y a partir de la valoración integral a que conduce la investigación se realiza la valoración integral de los resultados del diagnóstico y demás técnicas aplicadas, estableciéndose que los bajos índices de eficiencia en la Unidad Empresarial de Base Jatibonico, no están vinculados directamente a las insuficiencias supuestas en la evaluación del desempeño, teniendo otras causas tales como: la inestabilidad productiva, limitaciones con el combustible y obsolescencia del equipamiento. La fundamentación teórica del tema, logrado a partir de una búsqueda bibliográfica actualizada, enriquece conceptualmente lo relativo a la gestión del capital humano y a sus posibilidades en relación con la prestación de servicios.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES TEÓRICAS RELACIONADAS CON EL CAPITAL HUMANO, LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO. ....	5
CAPITAL HUMANO .....	5
GESTIÓN .....	5
MISIÓN .....	7
VISIÓN.....	8
POLÍTICAS .....	10
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	11
ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES.....	13
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	13
INDICADORES DE DESEMPEÑO. ....	16
INDICADORES ASOCIADOS A LA PRODUCTIVIDAD: LA EFECTIVIDAD, LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA.....	21
CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN, DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. ....	27
CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD.....	27
PRINCIPALES RESULTADOS.....	40
CONCLUSIONES.....	48
RECOMENDACIONES. ....	49
BIBLIOGRAFÍA .....	50

## INTRODUCCIÓN

Es innegable que desde 1959 la Revolución cubana viene luchando por llevar hacia delante la economía del país. Con ese propósito se nacionalizaron las industrias y los demás recursos que estaban en manos de transnacionales y de grandes consorcios capitalistas, también con ese fin se comenzó a educar y a preparar al pueblo. Sin embargo, el bloqueo económico impuesto desde el exterior, los errores que la propia inexperiencia nos hizo cometer, la caída del Campo Socialista y la crisis económica mundial provocó una verdadera debacle económica, que en Cuba se conoce como Período Especial.

Sin embargo, hoy, las grandes transformaciones que se están generando actualmente en la economía cubana, son un hecho innegable para todos. Tienen que ver, en lo fundamental con el perfeccionamiento de los mecanismos de control, la centralización de las estructuras empresariales y de mercado, el surgimiento y puesta en práctica de nuevos mecanismo financieros y nuevos métodos de dirección, que ha dado lugar a un nuevo modelo de gestión tanto para las empresas, como para las unidades empresariales de base, conocidas como UEB.

Claro que ningún ministerio ha quedado exento de estos cambios que se están operando en el sector económico del país, y menos el Ministerio de la Industria Básica, que históricamente ha agrupado al grueso del sector industrial cubano, es por eso que nuestro tiempo impone un nuevo modelo de gestión, dirigido a la obtención de mejores resultados económico, a partir del incremento de la productividad del trabajo y de la disminución de los costos, para de esta manera alcanzar una gestión mas eficiente en la actividad empresarial. Ya en el V Congreso del Partido Comunista de Cuba, Fidel Castro expreso: *“todos los esfuerzos tienen que conducir al incremento sostenido de la productividad del trabajo a la par que aseguremos el pleno empleo de los recursos laborales a la*

*reducción de los costos y el aumento de la rentabilidad de las empresas; en suma a la eficiencia”<sup>1</sup>*

La valoración de los resultados a partir de la eficiencia de la gestión empresarial se alcanza a través de la aplicación de los índices, indicadores o criterios específicos, los que a pesar de las políticas adoptadas por los Órganos Centrales del Estado, han sido utilizados de forma limitada o no han sido utilizados como herramienta de dirección para evaluar los factores que inciden en los resultados de la empresa.

La década de los ochentas se centró fundamentalmente en lograr la inclusión de los temas económicos en los análisis de los consejos de dirección, para la década de los noventas, numerosos críticos planteaban que los indicadores no eran los más adecuados para mostrar un análisis para la toma de decisiones.

No es hasta el año 2000 que como herramienta de dirección, se comienza a perfeccionar el análisis a través de indicadores, dirigido hacia el comportamiento de las actividades fundamentales para medir y corregir las desviaciones del plan. El Análisis de índices e indicadores constituye un medio indispensable de estudio de la gestión en los diferentes niveles y es parte integrante de la planificación.

Se ha seleccionado la Unidad Empresarial de Base (UEB) Jatibonico, de la Empresa del Papel, para el desarrollo de este trabajo ya que, según sus propios directivos, la Unidad ha venido teniendo en los últimos tiempos un pobre desempeño económico que se refleja en el valor de sus principales indicadores de eficiencia. Teniendo en cuenta lo anterior, y el hecho de que la plantilla de dicha entidad ha sufrido severos recortes en más de una oportunidad, permite suponer que en una deficiente gestión del capital humano podría estar la clave de los problemas que hoy sufre la UEB, en especial en lo relacionado con la evaluación eficiente del desempeño de la gestión del capital humano; que posibiliten la toma de decisiones adecuadas para lograr resultados efectivos.

Por tanto, el **problema científico** de la presente investigación lo constituye la baja eficiencia en la prestación de servicios en la Unidad Empresarial de Base

---

<sup>1</sup> Fidel Castro Ruz. Informe Central al V Congreso del PCC. La Habana. 1986.

Jatibonico, lo que podría estar dado por insuficiencias en la gestión del capital humano, especialmente en lo referente a la evaluación del desempeño.

### **Objeto de estudio.**

Gestión del capital humano.

### **Campo de Acción.**

La evaluación del desempeño del capital humano en la prestación de los servicios.

Evaluación del desempeño: Se define como la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo<sup>2</sup>.

Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.

A partir de lo anterior, se establece como **objetivo general**: Evaluar el desempeño de la gestión del capital humano en la Unidad Empresarial de Base Jatibonico orientada a la eficiencia en la prestación de servicios.

Dicho objetivo general fue desglosado en los siguientes **objetivos específicos**:

- Realizar una búsqueda bibliográfica actualizada que permita enriquecer conceptualmente la gestión del capital humano y su desempeño en la prestación de servicios.
- Caracterizar y diagnosticar la situación actual de la Unidad Empresarial de Base Jatibonico con respecto a la evaluación del desempeño de la gestión del capital humano.

---

<sup>2</sup> Res. 21/2007 MTSS

- Valorar integralmente los resultados del diagnóstico y demás técnicas aplicadas.

En la presente investigación se utilizaron los siguientes **métodos**:

**Métodos teóricos.**

- Histórico – Lógico.
- Analítico – Sintético
- Inductivo - Deductivo

**Métodos estadístico-matemáticos**

Estadística descriptiva

- Cálculo porcentual
- Tablas de frecuencia
- Histogramas

**Métodos empíricos.**

- Revisión documental
- Reglamentaciones
- Normativas y bibliografía
- Aplicación de guías
- Observación
- 

A partir de la **Introducción**, el **Desarrollo** del trabajo consta de dos momentos fundamentales: en el primero, se realiza una revisión y consulta de la investigación y se relacionan los conceptos básicos que la fundamenten; en un segundo momento, se muestra una caracterización de la entidad y el diagnóstico actual que presenta referido a la evaluación del desempeño en el capital humano; y seguidamente se evalúan comparativamente los resultados.

**Conclusiones, Recomendaciones** y la **Bibliografía** utilizada y **Anexos**.

# **CAPÍTULO I: CONSIDERACIONES TEÓRICAS RELACIONADAS CON EL CAPITAL HUMANO, LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO.**

Para abordar este tema, es esencial conceptualizar algunos términos que resultan esenciales en el proceso de desarrollo de las Empresas, estableciendo su importancia en relación con el tema que se aborda.

## CAPITAL HUMANO

El capital humano es, según la norma cubana, el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear una mayor cantidad de riquezas con eficiencia. Por otra parte, es conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo<sup>3</sup>.

Así mismo, el desarrollo del capital humano es un proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multi-habilidades y valores en los trabajadores que le permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desarrollo laboral superior.

## GESTIÓN

Se entiende como gestión a todas las actividades de una organización que implican el establecimiento de metas y objetivos, así como la evaluación del desempeño y cumplimiento, además del desarrollo de una estrategia operativa que garantice la supervivencia de la misma, según el sistema social correspondiente<sup>4</sup>.

### Objetivos y Metas:

A los efectos de este trabajo asumimos como meta al conjunto de requisitos detallados de actuación, cuantificables, en lo que sea posible, y aplicables a la

---

<sup>3</sup> NC 3000: 2007. P. 3

<sup>4</sup> *Tabloide Especial del MTSS, p. 2 - 3*

organización o a parte de ella, tiene su origen en los objetivos y deben cumplirse para alcanzarlas

El establecimiento de objetivos y metas es fundamental de la gestión, la administración necesita establecer claramente los parámetros del plan o programa; estos deben determinar las necesidades, puesto que existe una relación directa entre la cantidad y calidad de los recursos requeridos y el nivel de actividad a ejecutar.

#### Planeación:

Está entre las actividades de más importancia para una gestión eficaz.

Las tareas principales del proceso de gestión que se ejecutan en esta etapa son:

- Escribir, como listado, lo que se propone hacer.
- Establecer un programa que vincule todas las tareas a realizar en función de su duración, teniendo en cuenta su fecha de inicio y término.
- Planificar, según estimado, el tiempo requerido para la ejecución del proyecto y su costo.
- Establecer los recursos y habilidades necesarias, y asignar responsabilidades.

#### Organización:

Conjunto de personas o instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

#### Control:

El personal administrativo (director, Jefe de taller, de brigada, etc.) revisará el trabajo hecho, asesorará y orientará a sus subordinados, sobre todo debe actuar oportunamente, para resolver las dificultades que surjan. Para ejercer un control eficaz, el responsable de la actividad deberá mantenerse constantemente informado del trabajo que se realiza.

Supervisión: Las cuatro actividades principales de este elemento del proceso administrativo son:

- Obtener información.
- Evaluar la información obtenida.
- Analizar las variaciones para determinar sus causas y sus efectos.
- Tomar acciones correctivas.

La atención de la administración debe concentrarse principalmente en:

- Las normas de calidad.
- El programa.
- El presupuesto.

Informe y Evaluación: La administración mantiene informado a sus subalternos de los avances de la gestión, como lo hace con sus superiores. La comunicación debe ser franca y sincera.

La evaluación es un proceso constante de la gestión que continúa incluso cuando ya ha concluido un proceso administrativo. Implica una valoración constante de la forma en que las actividades han sido ejecutadas con el propósito de identificar técnicas o enfoques más eficaces para la ejecución.

## MISIÓN

El término misión proviene del latín *mittere* que significa arrojar, soltar o enviar, pero como tiene una marcada connotación militar y religiosa, algunos autores prefieren el término: propósito, derivado también de un vocablo del latín *proponere*, que implica, declarar<sup>5</sup>.

Es una formulación escrita elaborada por la propia entidad que expresa la razón de ser de la organización o para qué esta existe. Es un instrumento interno de movilización y esclarecimiento que orienta tanto su trabajo, como la Planificación Estratégica. No obstante a lo anterior, la misión debe enfocarse hacia el exterior: el cliente y la sociedad en general, cuyos intereses supremos determinan todo el accionar de las organizaciones socialistas<sup>6</sup>.

Elaborar la misión es el elemento central que guiará todas las actividades de la empresa, y por ende, de sus trabajadores.

Definir el propósito de la empresa y el negocio en el que se encuentra, ayudará a formular la misión. La misma debe ser de conocimiento de todos los trabajadores y clientes reales y potenciales de la empresa, debe despertar sentimientos positivos en los trabajadores, de esta manera, ellos estarán conscientes que con su trabajo, simple

---

<sup>5</sup> *Gran Diccionario de la Lengua Española, 2009.*

<sup>6</sup> *Tabloide Especial del MTSS, p. 3*

o complejo, ayudan a lograr el propósito de empresa. Para los directivos de la empresa, la misión ayuda fundamentalmente a seleccionar estrategias, entre las posibles de aplicación.

Con relación a la duración de la misión en el tiempo y la amplitud de su enunciado hay variados criterios: unos consideran que como el cambio es permanente y brusco, la misión debe reelaborarse sistemáticamente, y recomiendan incluso no editarlas en bellos y costosos formatos, otros entienden que tienen que tener una larga duración, para que el colectivo laboral la interiorice y luche por ella sin estar sometido a cambios constantes.

Con respecto a la extensión, hay quien considera que deben ser cortas e impactantes, de manera que se identifique y se recuerde, otros en cambio, entienden que debe ser amplia y que permita a los que deben darle vida, conocer qué es realmente lo que necesita y quiere de ellos la organización.

Dadas las posiciones contrapuestas en estos dos últimos aspectos, tanto de los autores extranjeros como de los consultores cubanos, lo recomendable es como en todo: observar el equilibrio, no cambiarla tanto que no se conozca cuál es la vigente, y no hacerla tan larga que no sea posible recordar su contenido fundamental.

Una buena misión debe entonces:

- ◆ Ser compartida por los miembros de la organización.
- ◆ Centrarse en un número limitado de aspectos en lugar de abarcarlo todo.
- ◆ Precisar los principales ámbitos o negocios en los cuales opera la entidad.
- ◆ Ser motivadora para el colectivo.
- ◆ Destacar las políticas que orientan la actividad de la organización.
- ◆ Tener credibilidad para los usuarios y clientes (Externos e Internos).

## VISIÓN

Es una imagen del futuro que queremos o aspiramos crear para la organización. Su raíz etimológica es **vidire**: expresión latina que quiere decir ver a lo lejos. Tiene el propósito de definir, para un horizonte dado, el estado deseado a que aspira la organización con el cambio que representa un verdadero proceso estratégico, no es

pues más de lo mismo, sino un acto creativo centrado en el futuro, que tensa todas las fuerzas y recursos de la entidad en busca de ese nuevo estadio<sup>7</sup>.

La concepción dialéctica marxista nos indica la necesidad del cambio permanente con un carácter proactivo, por ello, en términos teóricos, la visión es inalcanzable por cuanto al acercarse de manera práctica al ideal delineado, toda organización debe reformular nuevamente su visión, planteándose retos superiores. De manera que lo recomendable es siempre tener presente la realidad objetiva y no olvidar nunca que todo proceso creativo incluye tanto la fase de generación de ideas, como la de evaluación de éstas<sup>8</sup>.

En la visión es importante el horizonte, no puede tener un corto plazo si nos proponemos cambios significativos y de gran alcance. Al igual que la misión, tiene que elaborarse con una amplia participación de los trabajadores, para que realmente sea compartida por la gran mayoría, así como, estar enfocada a los públicos a los cuales tiene la responsabilidad social de satisfacer la organización, tanto externos como internos.

En cuanto a su orientación, es también similar a la misión, es decir, debe enfocarse tanto a los clientes externos como internos. Esto último es básico en las nuevas condiciones donde el capital humano se ha transformado en el más importante recurso estratégico de cualquier organización.

Una buena visión debe entonces:

- ◆ Ser compartida por los miembros de la organización.
- ◆ Constituir un acto creativo que vislumbre el futuro.
- ◆ Contar con un horizonte temporal que posibilite cambios significativos en la labor o actividad de la organización.
- ◆ En las organizaciones de producción o servicios debe promover cambios de actividad o niveles cualitativamente superiores dentro de las actuales.
- ◆ Provocar la tensión creativa que libere energías para el cambio deseado.
- ◆ Fomentar el compromiso con el futuro.

---

<sup>7</sup> *Gran Diccionario de la Lengua Española, 2009*

<sup>8</sup> *Tabloide Especial del MTSS, p. 5*

- ◆ Ser motivadora y retadora para el colectivo.

## POLÍTICAS

El término proviene del griego **politike**: Arte, doctrina u opinión referente al gobierno. Por extensión: arte de conducir un asunto para alcanzar un fin<sup>9</sup>. Representan guías de actuación o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas. Su función es acotar el campo de las estrategias a fin de encauzarlas en el cumplimiento de la misión, por consiguiente, son enunciados o acuerdos sobreentendidos que encauzan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. O sea, limitan el campo de la toma de decisiones y aseguran coherencia con los objetivos<sup>10</sup>.

Entre las estrategias y las políticas a cada nivel debe existir una coherencia lógica para contribuir al logro de la misión, la visión y los objetivos. Las políticas esclarecen los comportamientos deseados, mejoran las coordinaciones entre eslabones de las organizaciones, reducen el tiempo para la toma de decisiones y elevan la coherencia interna entre estas, en áreas de resultados claves, por lo que una clara definición de políticas permite ganar mayor claridad acerca del rumbo a seguir y posibilita una mayor participación e independencia en la toma de decisiones.

Una buena política debe:

- ◆ Establecer criterios de decisión que no limiten la creatividad de los procesos estratégicos y contribuyan a elevar la eficiencia y eficacia en la toma de decisiones.
- ◆ Estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización.
- ◆ Fomentar la coherencia de los esfuerzos para el cumplimiento de la misión, la visión y los objetivos.
- ◆ Responder a asuntos claves y establecer que le ofrezcan una vigencia duradera en el tiempo.
- ◆ No interferir o contradecir otras de igual o mayor nivel jerárquico.

---

<sup>9</sup> *Gran Diccionario de la Lengua Española, 2009.*

<sup>10</sup> *Tabloide Especial del MTSS, p. 4*

## DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Comprende la revisión de la misión, la visión, los valores, las condiciones externas e internas del sistema objeto, etc., como base para poder evaluar la calidad con que se realiza la evaluación del desempeño en la gestión del capital humano.

No obstante, como se trata de hacer un diagnóstico no sólo del sistema objeto de estudio, sino del ambiente que le es necesario para su existencia y desarrollo, algunos autores hablan de Diagnóstico Estratégico para referirse a dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica, denominadas análisis **externo** e **interno**. La evaluación de los factores **internos** (Fortalezas y Debilidades) **y externos** (Oportunidades y Amenazas) deben ser listados y enfrentados entre sí, para encontrar caminos viables que favorezcan a la empresa<sup>11</sup>.

### **Análisis Externo:**

**Oportunidades:** Se trata de eventos, tendencias o acontecimientos latentes que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente para el cumplimiento de la Misión, si se actúa en esa dirección.

**Amenazas:** Son limitaciones, problemas, acontecimientos latentes en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero cuya ocurrencia puede afectar el funcionamiento del sistema y crear dificultades, o impedir el cumplimiento de la Misión de la organización.

### **Análisis Interno:**

**Fortalezas:** Son los principales factores propios de la organización que constituyen puntos fuertes, en los cuales puede apoyarse para trabajar para aprovechar las oportunidades, o reducir el impacto negativo de la amenazas, para el cumplimiento de la Misión.

---

<sup>11</sup> F. David. *Planeación estratégica*. 7ma edición. 1999.

**Debilidades:** Son los principales factores de la organización que constituyen aspectos débiles, y que es necesario superar para lograr los mayores niveles de efectividad en el cumplimiento de la Misión.

Para elegir la estrategia empresarial, es necesario contar con una serie de estrategias posibles y elegir la que mejor aproveche los factores internos y externos. Por lo tanto, las estrategias viables deben surgir de analizar en conjunto las siguientes variables:

- La fortaleza financiera de la empresa, la estabilidad del ambiente externo, la fortaleza del sector empresarial y la ventaja competitiva de la empresa.
- El crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa.

Luego de encontrar una serie de estrategias viables, deben ser sometidas a una confrontación con las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, para determinar cuál de ellas será la estrategia que permita alcanzar los resultados más óptimos para la empresa. La elaboración de la proyección estratégica implica la necesidad de integrar los factores externos y los internos de la organización, para lograr la mejor inserción de la entidad en su ambiente.

Los métodos e instrumentos para la realización del análisis estratégico son muy variados y diversos:

- Métodos de trabajo en equipo.
  - Generación de ideas.
  - Métodos de expertos.
  - Grupos nominales.
- Métodos analíticos
- Métodos estadísticos
- Métodos de interrogación.
- Métodos de observación.
- Matriz DAFO.

La elaboración de la Proyección Estratégica para cualquier entidad, y dentro de la misma el Diagnóstico estratégico, constituye de cierta complejidad, porque para dirigir su elaboración, se requiere de personas con calificación y experiencia en esta tarea.

## ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES

Representan áreas o categorías esenciales para el rendimiento efectivo en la institución. Los logros dentro de estas áreas son necesarios para que la institución lleve a cabo con éxito su Misión, y para que cumpla con las expectativas generadas.

Las mismas no llegan a cubrir todo lo que logrará la organización, pero identifican los aspectos significativos, de los cuales depende el desempeño de la organización. Estas son áreas donde el desempeño es vital para la situación y la supervivencia a largo plazo de la empresa.

Deben ser identificadas como paso previo a la determinación de los objetivos. A la vez que permite apuntar hacia cuestiones importantes de la organización, facilita la participación de los directivos y trabajadores implicados en los resultados que dependen de cada área de resultados claves.

Algunos criterios a tener en cuenta para identificar las Áreas Clave:

- Elementos de salida de la organización.
- Elementos de carácter interno, que facilitan el funcionamiento mismo de la institución.
- Otros elementos vinculados a prioridades que, a nivel estatal o respondiendo a los imperativos del desarrollo tecnológico, es preciso tener en cuenta.

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En el proceso estratégico, el papel fundamental que juegan los objetivos estratégicos es el de servir de vínculo entre Planeación y Ejecución, concretando las categorías estratégicas básicas en resultados específicos a alcanzar por las organizaciones. Los objetivos estratégicos contribuyen a facilitar el proceso de Dirección Estratégica, precisando las metas que se requieren alcanzar para lograr el estado deseado futuro. En sentido general, son declaraciones cuantitativas o cualitativas de las aspiraciones dentro de una organización. Reflejan el estado futuro deseado de una organización o de uno de sus elementos. Representan las metas que se persiguen y sugieren la dirección a los esfuerzos organizacionales. Representan además una herramienta movilizativa importante de los esfuerzos y recursos organizacionales, pues no existe un elemento más básico y decisivo en el establecimiento de un medio ambiente que

favorezca el desempeño por permitir que las personas conozcan sus propósitos y objetivos. Si se desea que el esfuerzo grupal sea efectivo, las personas deben saber qué se espera que logren.

A diferencia de la misión y la visión, los objetivos estratégicos se determinan para un lapso específico de su realización. Esta es la razón por la cual los objetivos permiten concretar la misión y la visión en horizontes de tiempo definidos. Los objetivos, dado su carácter más específico y concreto, permiten concretarse para cada uno de los eslabones o subsistemas de la organización.

Los objetivos estratégicos son necesarios en cualquier área donde el desempeño y los resultados afecten de modo directo y vital la supervivencia y prosperidad de la organización, por lo que su formulación debe estar precedida por la determinación de determinadas áreas de resultados claves en las organizaciones, las cuales se concretan y validan en el proceso de Dirección estratégica, delineándose a partir de los postulados establecidos en la Misión y la Visión de la organización. Antes de fijar los objetivos estratégicos de la organización, es necesario tomar en consideración el sentido y las perspectivas de las categorías estratégicas básicas: conocer para qué existe la organización, hasta dónde se quiere llegar, qué estado deseado se pretende alcanzar, cómo se quiere actuar en consecuencia con la Misión y la Visión y qué habilidades, características o competencias son imprescindibles para alcanzar el éxito de la organización en el desarrollo de su actividad específica<sup>12</sup>.

*Metodología para la determinación de los objetivos estratégicos.*

Para lograr que los objetivos estratégicos cumplan su rol en el proceso estratégico deben tenerse en consideración un conjunto de bases metodológicas para su elaboración. A continuación se recomiendan las siguientes:

- Identificar las áreas de resultados claves.

---

<sup>12</sup> R. Gómez, E. Concepción. *Bases para el diseño del sistema de capacitación de seguridad e higiene ocupacional. Revista factores humanos. Ed. Internet. España. 1998.*

- Revisar si los objetivos fijados son coherentes con las categorías estratégicas básicas (misión, visión, políticas) y demás normas y reglamentos generales de la organización.
- Analizar en qué forma concreta los objetivos estratégicos van a contribuir al progreso de la organización y cómo.
- Garantizar que los objetivos sean posibles de obtener, pero al mismo tiempo estimulante tanto para el jefe como para los subordinados.
- Fijar los objetivos por escrito.
- Lograr que los objetivos estratégicos sean pocos en número.
- Definir los grados de consecución a partir de los períodos identificados dentro del horizonte estratégico.
- Identificar los criterios de medida que caracterizan el desempeño estratégico de la organización.
- Establecer mecanismos que permitan evaluar sistemáticamente los objetivos y su validación en el tiempo.

### **Implementación de la Estrategia.**

Básicamente es la puesta en marcha de la estrategia definida en el proceso de formulación de la estrategia, las tareas centrales de este proceso son:

- Establecer objetivos a corto plazo.
- Definir las políticas.
- Motivar a los trabajadores.
- Asignar recursos.

## **Evaluación de la Estrategia.**

Muchas veces, ya sea por los resultados positivos o negativos, no se realiza el proceso reflexivo de analizar el accionar que tuvo la empresa, o bien, no se cuenta con un proceso sistemático, que permita mejorar la planificación futura.

Las empresas cometen una y otra vez los mismos errores, no pasan por un proceso de aprendizaje que permita superarse de manera rápida y eficiente. Es por esto que la evaluación pasa por tres actividades básicas:

- Estudiar los factores internos y externos (análisis DAFO).
- Comparar los resultados reales versus los esperados, para identificar las áreas causantes de desvíos.
- Tomar medidas correctivas con el fin de retroalimentar el proceso en general y lograr mejores resultados en el futuro.

## INDICADORES DE DESEMPEÑO.

Los indicadores se pueden definir como una expresión que puede ser numérica, simbólica o verbal, utilizada para caracterizar, tanto en términos cuantitativos, como cualitativos, con el objetivo de evaluar el valor de la actividad de que se trate, así como el método asociado, los indicadores pueden ser de diversos tipos, y se utilizan para evaluar todos los aspectos del funcionamiento de una organización, sin embargo, la aplicación de ellos debe ser de forma paulatina, prácticamente no es posible aplicar en una primera y única etapa indicadores que son necesarios, pues cada uno de ellos requiere ser bien analizado antes de su aplicación, para posteriormente validar la información que ofrece durante un tiempo y como se pudiera decir, ponerlos a punto.

Hay indicadores que son de uso general para cualquier tipo de empresa y hay otros que son particulares, en dependencia de la Misión de cada organización. Los objetivos y tareas que se propone una organización deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas, y son los "Indicadores" los encargados de esa concreción<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Res. 21/2007. Evaluación del desempeño.

## **Elaboración de los Indicadores. Características.**

El Indicador de desempeño no es más que la expresión numérica, verbal, o símbolo que se deriva de las estadísticas y datos utilizados para caracterizar el desempeño de una organización.

Existen y pueden elaborarse indicadores para poder evaluar la actividad que así se requiera, pues este es un aspecto indispensable para lograr la calidad que aspira tener en cualquier organización. La medición del desempeño según Daniels and Burns (1997) es *"...determinar cuan exitosa es una organización o una persona al alcanzar sus objetivos y estrategias"*.

Entre las varias formas existentes para realizar las mediciones necesarias, esta puede ser una de ellas: se pueden definir los atributos que se quieran evaluar en un esquema, donde debe incluirse el formato en que se va a recoger la información, y las expresiones métricas que se requieran. Esto puede utilizarse tanto para evaluar una organización o más de una.

Un sistema para gerenciar el desempeño dependerá grandemente de los indicadores de desempeño definidos, tanto para la organización propia, como para aquellas que quieran ser estudiadas.

El término "Indicador" en el lenguaje común, se refiere a datos esencialmente cuantitativos, que permita darse cuenta de cómo se encuentran las cosas en relación con algún aspecto de la realidad que nos interesa conocer. Los Indicadores pueden ser números, medidas, hechos, opiniones o percepciones que señalen condiciones o situaciones específicas.

Los indicadores deberán reflejarse adecuadamente en la naturaleza, peculiaridades y nexos de los procesos que se originan en la actividad económica – productiva, sus resultados, gastos, entre otros, y caracterizarse por ser estables y comprensibles, por tanto, no es suficiente con uno solo de ellos para medir la gestión de la empresa, sino que se impone la necesidad de considerar los sistemas de indicadores, es decir, un conjunto interrelacionado de ellos que abarque la mayor cantidad posible de magnitudes a medir.

Los indicadores son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan un indicio sobre el grado de eficiencia, economía y eficacia de la ejecución de la gestión.

Los indicadores de eficiencia relacionan volumen de trabajo con los recursos, son indicadores de rendimiento, pues se refieren a oportunidades para producir más servicios al mismo costo por concepto de la fuerza de trabajo, o los mismos servicios a un menor costo de la fuerza de trabajo. Los indicadores de economía, relacionan los precios pagados por remuneraciones, con respecto a lo predeterminado. Y los indicadores de efectividad, miden el grado de cumplimiento de los objetivos y metas de la actividad, se orientan hacia los resultados.

Los indicadores cualitativos no miden numéricamente una actividad, sino que se establecen a partir de los principios generales de una sana administración.

Las Normas de Rendimiento (Criterios) por su parte, se refieren a mediciones cuantitativas y cualitativas de cuál es el nivel que se considera como deseado o esperado. Estos se determinan cuando se elaboran los objetivos.

### **Medición de los Indicadores.**

Se podrían seguir enumerando razones, sin embargo, el elemento más importante y que incluye a los anteriores, es que la aplicación es necesaria e indispensable para conocer a fondo los procesos, ya sean administrativos o técnicos, de producción o de apoyo que se den en la empresa para gerenciar su mejoramiento. El conocimiento profundo parte de admitir y conocer su variabilidad y sus causas, y las mismas son imposibles de conocer sin medición. Conocer esto es precisamente la clave para gerenciar el proceso, para conquistar los objetivos de excelencia que se plantea la empresa. Muchas veces se interpreta que la medición sólo es útil para conocer las tendencias promedios, olvidando que estas son útiles dependiendo de cómo se presentan y procesan, y que cuando se dirigen procesos dentro de la empresa no bastan sólo las tendencias "promedios", sino que se debe ir más allá, conociendo como precisión la variabilidad en toda su gama y la interconexión de factores y causas en cada nueva situación. Sin medición no se puede realizar con rigurosidad y sistematicidad las actividades del proceso de mejoramiento: evaluar, planificar,

diseñar, prevenir, corregir y mantener, innovar y muchos más. Para garantizar la confiabilidad de los datos de un sistema de medición es necesario contar con un clima organizacional sano, donde los intereses comunes de la organización prevalezcan sobre los de los departamentos, y mucho más sobre aquellos intereses individuales incompatibles con el logro de los objetivos del sistema analizado. Las mediciones deben ser transparentes y entendibles para quienes deberán hacer uso de ellas, y adicionalmente, deberán reunir y tener una serie de atributos indispensables.

Las características y atributos de una buena medición son los siguientes:

. **Pertinencia.**

Las mediciones que se hagan deben ser tomadas en cuenta y tener importancia en las decisiones que se toma sobre la base de la misma.

En cualquier departamento o sección de la empresa se pueden hacer mediciones sobre un sin número de características, comportamientos, situaciones, pero ¿para qué se hace cada una de éstas?, ¿cuál es realmente la utilización que se hace de la información obtenida?

El grado de pertinencia de una medición debe revisarse periódicamente, ya que algo que sea muy importante en un momento determinado, puede dejar de serlo al transcurrir el tiempo. Es de resaltar, además, que el grado de pertinencia de una medición, es relativa al conjunto de mediciones a realizar, debido a los recursos y capacidades de procesamiento y dirección que se tenga. Por demás, a medida que se coloca un sistema bajo control, se pueden gerenciar por excepción un conjunto de variables, y ello contribuiría a concentrarse en otras que requieren mayor dedicación.

. **Precisión.**

Este término hace referencia al grado en que la medida obtenida refleje fielmente la magnitud que se quiere analizar o corroborar, lo que interesa es conocer un proceso, tomar decisiones para tener resultados esperados, de ahí entonces la importancia de conocer a fondo la precisión del dato que se está obteniendo.

Para lograr la precisión de una medición, deben darse los siguientes pasos:

- a) Realizar una buena definición operativa, o definición de la característica de las unidades en escala de medición, número y selección de las muestras, cálculo de las estimaciones y errores permisibles (toleraciones de la medición).
- b) Elegir un instrumento de medición con el nivel de apreciación adecuado.
- c) Asegurar que el dato dado por el instrumento de medición sea bien recogido por el operador, gerente, oficinista o inspector a cargo de hacerlo. Ello supone adiestrar el personal, pero también supone tener un buen clima organizacional donde todos estén interesados en la fidelidad de la lectura.

. **Oportunidad.**

La medición es información para el logro de ese conocimiento profundo de los procesos, que permite tomar decisiones más adecuadas, bien sea para corregir estableciendo la estabilidad deseada del sistema, bien sea para prevenir y tomar decisiones antes de que se produzca la anomalía indeseada o más aún, para diseñar, incorporando elementos que impiden que las características deseadas se salgan fuera de los límites de tolerancia.

Por ello, la necesidad de contar oportunos con la información procesada de la manera más adecuada que nos dan las mediciones, es un requisito al que deben atenderse quienes diseñen un sistema de medición.

. **Confiabilidad.**

Si bien esta característica no está desvinculada de las anteriores, especialmente de la precisión, se refiere fundamentalmente al hecho de que la medición en la empresa no es un acto que se haga una sola vez, por el contrario, es un acto repetitivo y de naturaleza realmente periódica. Si se quiere estar seguro que lo que se mide es la base adecuada para las decisiones que se tomarán, se debe revisar periódicamente todo sistema de medición.

. **Economía.**

Aquí la justificación económica es sencilla y compleja a la vez: sencilla, porque se refiere a la proporcionalidad que debe existir entre los costos incurridos en la medición de una característica o hechos determinados, y los beneficios y relevancia de la decisión que se soporta con los datos obtenidos. Pero cuantificar esta proporcionalidad no es fácil en muchos casos, he ahí lo complejo de la tarea:

cuantificar importancia y relevancia de las decisiones. En todo caso es claro que la actividad de medición debe ajustarse también a los criterios de eficacia, eficiencia y efectividad<sup>14</sup>.

### **Análisis estratégico**

Al realizar el diagnóstico estratégico no sólo se tiene en cuenta a la Unidad Empresarial de Base Jatibonico, como sistema de estudio, sino el macro sistema que condiciona su existencia y desarrollo, por lo que serán objeto de análisis tanto los factores internos como los externos.

### INDICADORES ASOCIADOS A LA PRODUCTIVIDAD: LA EFECTIVIDAD, LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA.

Existen tres criterios comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, los cuáles están muy relacionados con la productividad: eficiencia, efectividad y eficacia. Sin embargo a veces se les mal interpreta, mal utiliza o se consideran sinónimos, por lo que resulta conveniente puntualizar sus definiciones y su relación con la productividad.

#### ***Eficacia.***

La Eficacia valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que se fija, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado. Como puede deducirse, la eficacia es un criterio muy relacionado con la adecuación al uso, la satisfacción del cliente, considerando esta en su sentido amplio: *Calidad del Sistema*. La Eficacia es la virtud, actividad y poder para obrar. Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz. La misma se refiere a los Resultados en relación con las Metas y cumplimiento de los

---

<sup>14</sup> M. L. Sené, (2009) *Aplicación de indicadores de desempeño para la inteligencia empresarial, Especialista IDICT.*

Objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente. Eficacia es el grado en que algo (procedimiento o servicio) puede lograr el mejor resultado posible. La falta de eficacia no puede ser reemplazada con mayor eficiencia por que no hay nada más inútil que hacer muy bien, algo que no tiene valor. La Eficiencia es hacer las cosas bien, la Eficacia es hacer las cosas debidas.

Un buen comentario para terminar con esta identificación y distinción de conceptos, es tener presente que Eficiencia es la capacidad de hacer correctamente las cosas, es decir, lograr resultados de acuerdo a la inversión o al esfuerzo que se realice. Eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados. Un Administrador eficaz será aquel que seleccione los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos. Para triunfar hay que ser eficiente y eficaz. Solamente con eficiencia no se llega a ningún lado, por que no se alcanzan los fines que se deberían lograr.

### ***Efectividad.***

La Efectividad es la relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados. Cuando se considera la cantidad como único criterio se cae en estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo. La efectividad se vincula con la productividad a través de impactar en el logro de mayores y mejores productos (según el objetivo), sin embargo, adolece de la noción del uso de recursos.

Cuántas organizaciones se vanaglorian con reflejar sus logros productivos en murales y hasta en anuncios de prensa, "Este año se sobre cumplió el plan de....", pero nunca dicen cuánto costó ese resultado y si el mismo respondía a las necesidades de los clientes. No obstante, este indicador sirve para medir determinados parámetros que toda organización debe preestablecer, y también para poder controlar los desperdicios del proceso y aumentar el valor agregado. La elevación de la efectividad de la producción es una tarea de todo el pueblo. El Partido enseña que sólo aumentando la efectividad económica pueden garantizarse los recursos y medios suficientes para asegurar simultáneamente un incremento considerable del bienestar de los trabajadores y el desarrollo sucesivo de la producción. La efectividad de la producción es el desarrollo económico de la actividad productiva, los cálculos de esta permiten

relacionar e integrar en un plan único los volúmenes y ritmos de crecimiento de la producción en correspondencia con las necesidades sociales, por una parte y las magnitudes de los gastos productivos por otra. El aumento de la efectividad de la producción constituye la orientación más importante de la economía socialista, tiene que brindar una atención muy seria al problema del volumen de gasto necesario para crear uno u otro tipo de producto. El ahorro de los recursos materiales es una de las tareas más importante para la realización de un régimen de economía, la reducción de los costos y la elevación de la efectividad de la producción.

El incremento de la efectividad de la producción se expresa en:

- El crecimiento de la productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Mejoramiento de la calidad de la producción.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad de la producción.

Las vías fundamentales para el aumento de la efectividad de la producción social son:

- El mejoramiento sucesivo de la estructura de la economía nacional.
- El aumento de la calidad de la producción.
- Aceleración de los ritmos de crecimiento de la productividad del trabajo.
- Uso racional de los fondos productivos.
- Disminución del consumo de materiales por unidad de producción.
- Perfeccionamiento de todo un sistema de planificación y dirección económica.

Ejemplos de indicadores para medir la efectividad de la producción:

1. *Productividad del trabajo*: es la relación que existe entre el volumen de la producción y el promedio de trabajadores.
2. *Gastos de materiales por peso de producción*: es la relación que existe entre el consumo de material productivo y el volumen de producción bruta.
3. *Gasto de salario por peso de producción*: es la relación que existe entre el fondo de salario de los trabajadores productivos y el volumen de producción.

La base para lograr el aumento de la efectividad, es decir, los puntos de partida de un plan de producción son:

- Productividad del trabajo.
- Rendimiento de los fondos.
- Aplicación de nuevas tecnologías.
- Aumento de la ganancia y la rentabilidad.
- Aumento de la calidad.
- Ahorro de recursos.

### ***Eficiencia.***

En Economía se le define como el empleo de medios en tal forma que satisfagan un máximo cuantitativo o cualitativo de fines o necesidades humanas. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos.

En otras palabras, consiste en el buen uso de los recursos, en lograr lo mayor posible con aquello que se cuenta. Si un grupo humano dispone de un determinado número de insumos que son utilizados para producir bienes o servicios, eficiente será aquel grupo que logre el mayor número de bienes o servicios utilizando el menor número de insumos que le sea posible. Eficiente es quien logra una alta productividad con relación a los recursos que dispone. La Eficiencia se emplea para relacionar los esfuerzos frente a los resultados que se obtengan. A mayores resultados, mayor eficiencia. Si se obtienen mejores resultados con menor gasto de recursos o menores esfuerzos, se habrá incrementado la eficiencia. Dos factores se utilizan para medir o evaluar la eficiencia de las personas o empresas: Costo y Tiempo. El concepto de hacer bien las cosas debidas, brinda con más claridad la capacidad de entender el vocablo de "*Eficiencia*". Se refiere a la producción de bienes o servicios que la sociedad valora más, al menor costo social posible. Es el cociente entre los resultados obtenidos y el valor de los recursos empleados. La eficiencia no es un valor absoluto que se alcanza por sí mismo, sino que se determina por comparación con los resultados obtenidos por terceros, quienes actúan en situaciones semejantes a las que se desean analizar. Eficiencia es alcanzar los objetivos por medio de la elección de alternativas que pueden suministrar el mayor beneficio.

La “*eficiencia*” como categoría económica en la economía política se muestra como la correlación entre la magnitud de los gastos de trabajo muerto y el trabajo vivo, añadiendo la magnitud de los productos obtenidos mediante estos gastos. La “*eficiencia*” económica de la producción social constituye una premisa objetiva del socialismo y al mismo tiempo un factor fundamental para el incremento de la riqueza social, existiendo un vínculo estrecho entre la categoría eficiencia y la ley económica fundamental del socialismo que determina el objetivo de la producción socialista encaminada a la plena satisfacción de las crecientes necesidades de la sociedad.

La “*eficiencia*” expresa la cualidad de la gestión económica característica de la formación económica dada. En el Capitalismo el indicador de eficiencia de la producción es como se sabe, la cuota de ganancia, cuyo criterio es la satisfacción de los intereses económicos privados, pero no expresa los intereses económicos de la clase dominante en su conjunto, pues cada capitalista lucha por tener más y vivir mejor que otros de su misma clase. Sin embargo, en el socialismo se lucha por obtener cada vez un mayor crecimiento de la eficiencia económica, la misma responde a los intereses de todas las sociedades, pues ella es la única dueña de los medios de producción, y los mayores resultados que se obtengan con el nivel mínimo de los gastos beneficiará a toda la sociedad en su conjunto, mediante la aplicación de un sistema de leyes propia del socialismo.

Por otra parte, por eficiencia se entiende la eficacia de una forma socioeconómica determinada de administración, desde el punto de vista del criterio que emana del carácter de las relaciones de producción, de los gastos que halla que realizar para la obtención del resultado esperado, es decir, la puesta en movimiento de todos los fondos necesarios de producción para el logro de la máxima satisfacción de las necesidades de la sociedad.

**Eficiencia social:** Se determina por la medida del nivel de aseguramiento de las necesidades de la sociedad, en los bienes materiales y espirituales y los servicios incluyendo la creación de las comisiones necesarias para el desarrollo libre, multilateral y armónico de todos los miembros de la sociedad.

**Eficiencia económica:** Refleja la relación entre los gastos y los resultados que se obtienen, esta se caracteriza por la magnitud y dinámica de la renta nacional.

Elaborar la eficiencia de la producción significa alcanzar los mayores resultados económicos con los menores gastos de trabajo social, siendo elementos fundamentales para su elaboración:

1. La utilización en la producción de los adelantos en la ciencia y la técnica.
2. El perfeccionamiento de todo el sistema de planificación y dirección de la economía.
3. El ulterior perfeccionamiento de la estructura de la economía nacional.
4. La elevación de la calidad de la producción.
5. La aceleración de los ritmos de crecimientos de la productividad del trabajo, la disminución de los gastos de materiales por unidad de producción y la utilización racional de los recursos naturales.

La eficiencia y la eficacia en general, no sólo redundan en las utilidades de una empresa, sino que contribuyen notablemente a la superación personal, desarrollo y progreso del individuo, de la sociedad y del país en que vive. En el país, quizá no todos comprendan bien esto, y por ello frecuentemente se subutilizan las capacidades que se poseen. Del análisis de estos tres indicadores se desprende que no pueden ser considerados ninguno de ellos de forma independiente, ya que cada uno brinda una medición parcial de los resultados. Es por ello que deben ser considerados como un Sistema de Indicadores que sirven para medir de forma integral la productividad.

Los países industrializados, llamados también desarrollados, se caracterizan por ser eficientes y eficaces. Seguramente éste debe ser su primer mandamiento para mantenerse en su avanzado y envidiable estado de evolución. En Cuba se puede, al menos, tratar de seguir su ejemplo.

## **CAPÍTULO II: CARACTERIZACIÓN, DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.**

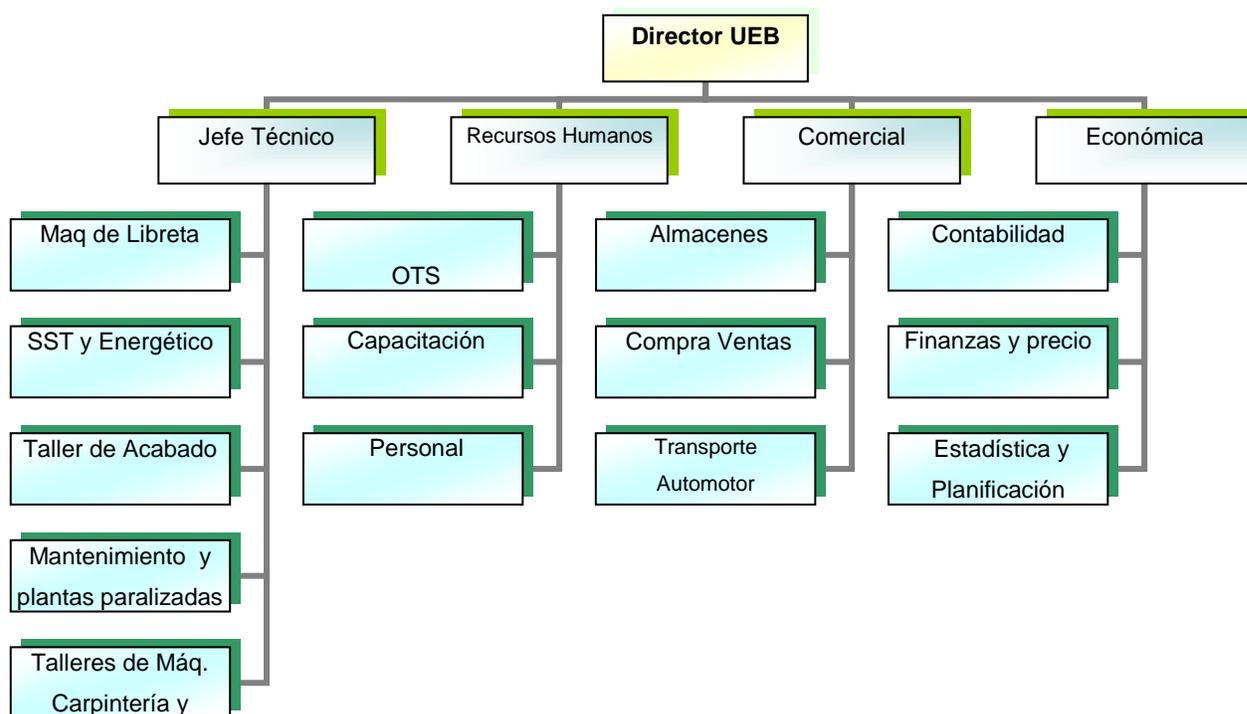
En el anexo #1 puede consultarse la “Guía para la caracterización de la entidad” que permite verificar la manera en que las actividades de la organización se dividen y coordinan en función del cumplimiento del objeto social aprobado y, además, comprobar los procesos relacionados con la toma de decisiones vinculados al establecimiento de políticas, objetivos y metas, y la evaluación de su cumplimiento.

### ***CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD***

La Empresa del Papel, cuyas oficinas centrales radican en la Ciudad de la Habana, está formada 7 Unidades Empresariales de Base, una de las cuales es la Unidad Empresarial de Base Jatibonico, entidad objeto de estudio, ubicada en la Finca Palmarito, Circunvalación Sur, Jatibonico. Las restantes son:

- Unidad Empresarial de Base Andrés Luján: Dedicada a la producción de sacos multicapas.
- Unidad Empresarial de Base René Bedia: Es una planta de moldeados de celulosa, enfocada fundamentalmente a la producción de bandejas para huevos.
- Unidad Empresarial de Base Planta Habana: Corrugadora dedicada a la producción de cajas de cartón.  
(Estas tres ubicadas en Ciudad de la Habana)
- Unidad Empresarial de Base Pulpa Cuba: Fabrica papel y cartoncillo destinado en lo fundamental al consumo nacional. Ubicada en Trinidad.
- Unidad Empresarial de Base Damují: Ubicada en Cienfuegos, tiene los mismos objetivos productivos que la de Trinidad.
- Unidad Empresarial de Base Santiago: Ubicada en Santiago de Cuba, se dedica a la producción de embases de cartón, especialmente cajas.

## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



La Unidad Empresarial de Base de Jatibonico, tiene su actividad fundamental en el área de los servicios, aún cuando dispone de dos pequeños talleres: uno, que produce cuadernos escolares (Taller Máquina de Libretas) y otro, dedicado a la conversión de papel (Taller de Conversión y Acabado). Los principales servicios que se ofertan son:

- Servicios Técnicos: Para lo cual se cuenta con un Taller de Maquinado, equipado de manera excelente, con máquinas herramientas que se consideran únicas en la parte central del país; y talleres de instrumentación y electricidad, pailería y soldadura, y un taller de mantenimiento civil (carpintería, albañilería y plomería)
- Taller de Transporte: Consta de 16 camiones con remolque, 3 ómnibus, un retrocargador frontal, varios autos ligeros y un taller automotor. Es la única base de transporte que dispone la Empresa del Papel, con un parque

automotor, si bien obsoleto, en unas condiciones técnicas que le ha ido permitiendo enfrentar la logística de transportación de la empresa.

- Servicios Generales: Está formado por un comedor obrero, una cafetería, dos casas de visitas, una brigada de servicios comunales y jardinería. Ha ofrecido servicios de alimentación, alojamiento, jardinería y recogida de desechos sólidos a la propia Unidad Empresarial de Base Jatibonico y a otras entidades, del papel y del territorio.

En la actualidad, la Unidad Empresarial de Base Jatibonico cuenta con 212 trabajadores, de ellos: 168 son hombres y 44 mujeres. Pertenecientes a las siguientes categorías ocupacionales:

• Obreros	123
• Técnicos	36
• Administrativo	1
• Dirigentes	18
• Servicios	34

El nivel cultural predominante es el 9no grado, con gran prevalencia de los técnicos medios, según puede verse a continuación:

• 6to. Grado	2
• 9no. Grado	98
• 12mo. Grado	22
• Técnico medio	56
• Nivel superior	34

Cantidad de trabajadores que causaron baja/año: 22

Por categoría ocupacional y edades la fuerza de trabajo se reparte de la siguiente forma:

<b>Composición por categoría ocupacional y edades</b>					
	<b>Total</b>	<b>Menos de 35 años</b>	<b>De 36 a 50 años</b>	<b>De 51 a 60 años</b>	<b>Mayores de 60 años</b>
<b>Total de trabajadores</b>	<b>212</b>	<b>7</b>	<b>105</b>	<b>76</b>	<b>24</b>
Obreros	121	4	50	48	19
Técnicos	25	2	8	11	4
Directivos	19	-	11	7	1
Otros	47	1	36	10	-



**APLICACIÓN DE LA GUÍA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LA UNIDAD.**

Al momento de aplicar la guía, que se muestra en el anexo #1, se comprobó que, de forma general, las actividades propias de la institución se dividen, organizan y coordinan en función del cumplimiento de su objeto social. Se comprobó también que los procesos relacionados con la toma de decisiones se vinculan al establecimiento de objetivos, políticas y metas de la organización. Además, se pudo verificar que la información necesaria está disponible para los trabajadores, los cuales se encuentran en la línea de la toma de decisiones de la unidad. Los procedimientos de trabajo de la organización, incentivan la participación de los trabajadores y resultan coherentes con los restantes factores de éxito de la organización; integrándose armónicamente los objetivos, las estrategias y la política de la entidad.

## **Diagnóstico Estratégico**

Este diagnóstico, referido a la Unidad Empresarial de Base objeto de estudio, comprende la revisión de la misión, la visión y los valores de la unidad, así como las condiciones externas e internas del sistema objeto de análisis, en función de, posteriormente, diseñar la estrategia. El diagnóstico estratégico, también es tomado por varios autores, para referirse específicamente a las dos partes imprescindibles para la elaboración de la proyección estratégica: el denominado análisis externo y el análisis interno.

La evaluación de los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) deben ser listados y enfrentados entre sí, para encontrar caminos viables que favorezcan a la entidad.

### **Objeto social de la Unidad Empresarial de Base Jatibonico.**

El Objeto Social de la Unidad Empresarial de Base Jatibonico (según Resolución No. 696/2008) está en plena correspondencia con el objeto social de la Empresa del papel y puede enunciarse como sigue:

- Producir y comercializar de forma mayorista hojas corrugadas, cartón simple cara, cartón doble cara, cartón doble, bobinas y cartón contra en colado, productos elaborados a partir de recortes de papel, carrón y cartulina, libretas escolares, envases y embalajes con diseños gráficos y estructurales, construcciones originales, fotomecánicas, troqueles planos y rotativos y clisés de impresión flexo gráficas, sacos multicapas, vasos parafinados, tubos cores, productos de la conversión del papel cartón, bandejas para huevos y estuches para comidas rápidas, carnes y frutas, cubiertas de techo fibroasfalto y/o de resinas y pigmentaciones variadas, láminas simple de cartón, cartulina y linner en bobinas resmas y Pulpa de bagazo; en pesos cubanos y convertibles.
- Prestar servicios de arrendamiento de inmuebles a la Empresa Mixta Productos Sanitario S. A y a otras entidades vinculadas al papel, en pesos convertibles. Prestar servicios de alquiler de locales, en pesos cubanos.

- Brindar servicios de empleadora a las Empresas Mixtas vinculadas a la Empresa del Papel, en pesos convertibles.
- Brindar servicios de empaque y recuperación de desperdicios de papel y cores a las empresas mixtas vinculadas con la empresa en pesos convertibles.
- Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento, en pesos cubanos.
- Brindar servicios de transportación de trabajadores de las empresas mixtas vinculadas con la actividad del papel, en pesos convertibles. Brindar servicios de transportación de pasajeros a las entidades, en pesos cubanos.
- Prestar servicios de limpieza a instalaciones, oficinas y exteriores, recogidas de residuos sólidos y jardinería a las Empresas Mixtas vinculadas al papel, en pesos convertibles. Prestar servicios de montaje, mantenimiento, enrollado de motores, pailería, carpintería, reparación de equipos mecánicos, eléctricos, de instrumentación, automáticas y control, climatización y refrigeración vinculados a equipos industriales, así como de reparación de techos y cubiertas, maquinado y pintura, en pesos cubanos.
- Prestar servicios de construcción, reparación y mantenimiento constructivo de forma transitoria hasta tanto se cree la Empresa de Mantenimiento y Construcción, en pesos cubanos.
- Brindar servicios de transportación de carga de acuerdo a las regulaciones del Ministerio de Transporte, en pesos cubanos.
- Brindar servicios de alojamiento no turísticos y de alimentación asociada a este, al sistema del MINBAS, en pesos cubanos.
- Brindar servicios de comedor y cafetería a sus trabajadores, en pesos cubanos.
- Prestar servicios de alimentación a las Empresa Mixtas vinculadas al papel, en pesos convertibles.

## **Misión de la Unidad Empresarial de Base Jatibonico**

Consiste en dirigir, supervisar, controlar y evaluar los resultados técnico-productivos en el proceso de prestación de servicios garantizando la satisfacción de las necesidades de los clientes, así como crear una fuerza de trabajo estable.

## **Visión**

Concretar nuevas inversiones para lograr un producto de calidad aumentando la oferta de la producción de la Unidad Empresarial de Base, con el objetivo de sustituir importaciones y modernizar los procesos tecnológicos.

## **Política**

El cumplimiento de las metas económicas propuestas se alcanzará a partir del incremento de los servicios, sobre la base de una mayor calidad y rapidez de nuestros servicios.

Los buenos resultados estarán también sujetos a la aplicación de las políticas de ahorro de los recursos y de incremento de la eficiencia en la gestión. De igual forma se requiere del máximo control sobre el empleo de los portadores energéticos y de las medidas para la disminución en su consumo.

Trabajar en la aplicación generalizada de sistemas de pago vinculados a los resultados a partir de la ejecución de estudios de organización del trabajo que promuevan mayor eficiencia en el empleo de la fuerza de trabajo y satisfacción de los trabajadores.

Perfeccionar las acciones de capacitación promoviendo su efectividad a partir de la detección de las necesidades y requerimientos de cada área y puesto de trabajo. Los sistemas evaluativos de Cuadros, Reservas y Trabajadores deberán dirigirse a la potenciación de los valores de la organización.

Continuar avanzando en el programa de certificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad, estableciendo un chequeo sistemático del cumplimiento del mismo. De forma paralela trabajar por mantener el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial en la Unidad.

Aprovechar al máximo los valores existentes en aras de fortalecer nuestra imagen como unidad económica perteneciente a una empresa socialista, que trabaja en defensa de los principios de la Revolución. Trabajar sobre la moral de los trabajadores y principios éticos de los Cuadros del Estado Cubano como vía esencial para combatir las manifestaciones de corrupción o delito.

Elevar y fortalecer el papel de la auditoria y de los procesos de Análisis Integral de la Gestión, así como el de la evaluación del desempeño de todos los trabajadores y cuadros. En cada uno de estos elementos del sistema de control, será importante la evaluación de las medidas adoptadas en la lucha contra la corrupción y el delito y los resultados de las mismas.

Continuar avanzando en la elaboración e implementación de los planes para la defensa y contra desastres, incorporando a las unidades o entidades que aún no cumplen la medida a la categoría de Listos para la Defensa en su segunda etapa. Se hace necesario trabajar en el control de los recursos y las actividades dirigidas a la atención a los Planes Especiales de la Revolución y a la Batalla de Ideas, con el objetivo de garantizar el máximo de eficiencia, el reforzamiento a los aportes al país y de la imagen de la Unidad Empresarial y de la Empresa del papel, en el cumplimiento de su responsabilidad social.

### ÁREAS DE RESULTADOS CLAVES

- Dirección
- Área de operaciones
  - Servicios Técnicos
  - Taller de Acabado y Conversión
  - Taller de Transporte
  - Máquina de Libretas
  - Servicios Generales
- Dirección Técnica
- Recursos humanos
- Área económica
- Área Comercial

En función del cumplimiento del Plan Técnico Económico de la empresa y en línea con su política, misión y visión; la Unidad Empresarial de Base Jatibonico se propone sus objetivos anuales, en cuyo cumplimiento están implicadas cada una de las áreas y a través de estas, cada uno de los trabajadores.

### OBJETIVOS ESTRATÉGICOS. AÑO 2012.

#### 1. CUMPLIR CON EL PLAN TÉCNICO PROPUESTO PARA EL AÑO.

- Aumentar la producción de cores, logrando introducir mayor cantidad de productos nacionales y disminuyendo las importaciones.
- Asegurar que las brigadas de Servicios Técnico se mantengan prestando servicios en 70% durante el año.
- Aumentar los servicios de la conversión a otros clientes (Poligrafía).
- Proporcionar paquetes de servicios a las Unidad Empresarial de Base donde se logren resultados más eficientes y con menor costo.
- Trabajar en las obras propuestas para la inversión de la Planta de Bandejas para Huevos.
- Alcanzar producciones por áreas de responsabilidad.

#### **U/M: Pesos**

<b>Total Producción</b>	<b>4599.3</b>
Conversiones	3775.4
Transporte	161.0
Servicios Técnicos	217.5
Servicios Generales	20.8
Ociosos	19.6
Alquiler de Locales	405.0

#### 2. APLICAR LOS LINEAMIENTOS APROBADOS EN LA POLÍTICA ECONÓMICA DE NUESTRO PAÍS EN CUANTO AL TRANSPORTE.

- Lograr cumplir el plan de carga planificado para el año y por meses, para enmarcarnos como base especializada en los indicadores propuestos.
  - Aplicar la política de recape como única herramienta capaz de sustituir importaciones de neumáticos y alargar la vida útil de los mismos.
  - Lograr que el indicador de rotación se mantenga en 0.8 como lo establece el expediente de nuestra base.
  - Enmarcarnos en el plan de combustible asignado haciendo cada día más eficiente los recorridos con carga.
  - Prepararnos para la implementación del sistema de GPS en nuestra flota en el primer trimestre del año.
3. APLICAR LOS SUBSISTEMAS DEL PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL HACIENDO ÉNFASIS EN EL MANUAL DE PRODUCCIONES MÁS LIMPIAS, CALIDAD, USO DE LOS ENERGÉTICOS, S.S.T. Y OTROS.
- Continuar con las gestiones para el confinamiento de los productos químicos que están de baja.
  - Aplicar todas las medidas en cada puesto de trabajo para lograr producciones más racionales y con niveles mínimos de accidentes de trabajo.
  - Enmarcarnos en las indicaciones emanadas del Ministerio de Salud en cuanto a la lucha antivectorial.
  - Cumplir estrictamente con las medidas que surgieron del plan de sostenibilidad sanitaria.
  - Cumplir con el programa de análisis y chequeo de trabajadores expuestos a riesgos laborales.
4. DAR CUMPLIMIENTO A LOS LINEAMIENTOS DEL VI CONGRESO DEL PCC QUE TIENEN RELACIÓN CON EL CAPITAL HUMANO.
- Reorganizar la fuerza de trabajo acorde a los niveles de actividad en cada período.

- Crecer en el indicador de productividad del trabajo en un 12% logrando una correlación Salario Medio / Productividad de 0.90.
  - Perfeccionar las DNC y los diseños de los programas de formación y desarrollo a partir de las matrices de competencias y la Evaluación del Desempeño.
  - Estimular la necesidad de trabajo y reducir los gastos de la Economía y el presupuesto del Estado.
  - Ejecutar el proceso de disponibilidad con gran apego a la Ley.
5. CUMPLIR CON LAS ESTRATEGIAS TRAZADAS EN EL SECTOR ECONÓMICO DE NUESTRA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE.
- Lograr que la planificación sea un proceso continuo donde la actualización de los escenarios a corto y mediano plazo, así como la del estimado de cumplimiento del año sea un estilo cotidiano de trabajo de la Unidad Empresarial de Base.
  - Lograr la consolidación y aplicación de la política de precios regidos en el país.
  - Mantener durante el 2012 una Contabilidad razonable que garantice la veracidad en el quehacer de la Unidad Empresarial de Base.
  - Mantener los saldos de cuentas por pagar y cobrar dentro de los parámetros permitidos (en término).
6. EJECUTAR LAS POLÍTICAS DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN SEGÚN LO ESTABLECIDO POR LOS ORGANISMOS RECTORES.
- Consolidar la preparación para la Defensa en todas las unidades de bases, creando las mejores condiciones para garantizar el paso a la Completa Disposición para la Defensa y la continuidad de la producción y los servicios en situaciones excepcionales.
  - Perfeccionar la planificación, organización y ejecución de las medidas de Defensa Civil en la Unidad Empresarial de Base para perfeccionar las acciones para la reducción de desastres.

- Prepararnos para la entrega del Grupo de Seguridad y Protección a CORAZA.

#### 7. EN LA POLÍTICA ENERGÉTICA.

- Realizar todas las acciones posibles dentro de la Unidad Empresarial de Base para minimizar las pérdidas por transformación.
- Ejecutar la inversión aprobada (cambio del transformador de entrada).
- Prestar especial atención a la eficiencia energética en el sector del transporte.

#### 8. EN LA ACTIVIDAD JURÍDICA.

- Garantizar la cobertura legal a todo el Sistema de la Unidad Empresarial de Base, haciendo énfasis en la política de contratación.
- Concluir el proceso de viviendas vinculadas que solo restaron 6 para este año.

#### 9. EN LA ACTIVIDAD DE SERVICIOS GENERALES.

- Ejecutar el presupuesto de alimentación como está planificado.
- Mantener la política de planes vacaciones dentro de la Empresa siempre que se aprueben por los organismos superiores.
- Apoyar en todo lo que se solicita en cuanto a instalaciones de hospedaje.
- Mantener la limpieza tanto en el área de Comedor y Cocina como en las demás áreas de la Unidad Empresarial de Base, logrando disminuir los posibles focos de vectores.

#### 10. EN EL PROCESO INVERSIONISTA.

- Apoyar en todo lo referente a la inversión de Bandejas para Huevos.
- Ejecutar el transformador de entrada a la Unidad Empresarial de Base.
- Prestar atención al personal extranjero que nos visitará en el proyecto JATIPAP.

#### 11. EN EL ÁREA TÉCNICA NOS PROPONEMOS.

- Consolidar el sistema de Gestión de la Calidad de la Unidad Empresarial de Base.
- Revisión de la Base Normativa en la Unidad Empresarial de Base.
- Controlar la implementación de los planes de calibración y verificación de instrumentos de medición.
- Reorganizar la recuperación de desechos reciclables.
- Consolidar el Nuevo Manual de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) y los procedimientos relacionados con las NC 18000.
- Continuar con el incentivo de la innovación logrando que el FORUM y la ANIR estén a la Vanguardia de este proceso.

#### EN LA ACTIVIDAD DE CUADRO.

- Enmarcarnos en las nuevas directivas para el trabajo con los cuadros.
- Realizar análisis objetivos en cuanto a la familiaridad, evitando problemas en la contrapartida o a la hora de tomar decisiones.

#### **Factores Claves de Éxito**

1. Administración del capital humano
2. Aplicación del sistema de gestión
3. Una gestión eficaz de los recursos, incluidos los energéticos.
4. Garantizar la logística, tanto de abastecimiento como de la venta de sus producciones
5. Imagen (posición en el mercado, desde el punto de vista de la imagen real y la imagen percibida)

## **PRINCIPALES RESULTADOS**

### **DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Calidad humana de los trabajadores	Actualización del modelo económico cubano.
Práctica del trabajo en equipo	Base de transporte única en la empresa
Utilización de los estímulos morales en los métodos de dirección	Capacidad innovadora de los trabajadores de la unidad.
Nivel técnico y profesional de la fuerza de trabajo	Instalaciones únicas en el centro del país para la prestación de servicios técnicos.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Tener que trabajar con la doble moneda y la centralización de la divisa	Quedar desabastecido de algún producto, necesario.
Escasez de sistemas automatizados	Se encarece la gestión por la pérdida de tiempo que implica la falta de sistemas automatizados
Envejecimiento de la fuerza laboral	Algunos puestos de trabajo vacantes porque los titulares se jubilan sin que exista relevo.
Obsolescencia técnica del equipamiento	Limitación en la prestación de servicio a terceros, a partir de la legislación vigente.
Pobre relación costo/calidad de los suministros nacionales de materia prima. (Papel)	Pérdida de alguno de los principales clientes por la baja calidad y altos precios de nuestras producciones

### **Problema Estratégico**

La escasez de sistemas automatizados encarece las operaciones pues disminuye la velocidad de procesamiento de la información, lo cual, en ocasiones, retrasa la toma de decisiones y recarga al personal, esto se ve agravado por la condición de utilización de doble moneda.

La centralización de la divisa, torna más lenta la toma de decisiones, a la hora de enfrentar situaciones que requieran respaldo financiero en moneda libremente convertible (MLC).

El envejecimiento de la fuerza laboral, en nuestro caso, está asociado al hecho de que a partir de la década del 90, con la extinción del antiguo Combinado de Papeles Blancos, se han enfrentado varios procesos de racionalización de la fuerza de trabajo, en los cuales han ido quedando los trabajadores con mayor experiencia e idoneidad, los cuales, con mucha frecuencia resultan los de mayor edad.

Otro aspecto a tener en cuenta es la obsolescencia técnica del equipamiento tanto de automotores, como de los destinados a la producción y/o prestación de otros servicios.

Por último, debe tenerse en cuenta la pobre relación costo/calidad de los suministros nacionales de materia prima, especialmente el papel de producción nacional (Pulpa Cuba) para la producción de cuadernos escolares. La forma en que se forman los precios en nuestro país (costo + 10%), encarece los productos pues no favorece la producción con calidad ni la reducción de los costos. En las condiciones de obsolescencia técnica de nuestras industrias, se produce a un alto costo y, por lo general, con baja calidad lo cual afecta a la eficiencia general de todo el sistema.

### **Solución Estratégica.**

A partir de la adquisición paulatina de sistemas automatizados, el aumento de la gestión innovadora y de una mayor eficiencia del personal implicado, se disminuyen los efectos negativo que implica la obsolescencia del equipamiento y palian los efectos de los complicados mecanismos económicos y de gestión del país.

Para enfrentar el envejecimiento de la fuerza laboral, se está potenciando el movimiento de jóvenes estudiantes de carreras técnicas, tanto superiores como de nivel medio, para hacer prácticas de producción y servicio social en la Unidad Empresarial de Base, especialmente en las áreas que más se necesitan, como la de servicios técnicos donde se requiere la urgente formación de soldadores, paileros, carpinteros y albañiles.

La baja relación costo/calidad de los suministros nacionales de materia prima, para la producción de cuadernos escolares, principalmente; se enfrenta a partir de mantener alto el nivel de exigencia ante nuestros proveedores y de adecuar nuestras

producciones a las características específicas de dichas materias primas, disminuyendo el nivel de pérdidas del producto y negociando con nuestros clientes, lo cual compensa, en buena medida, las pérdidas que se deriven de la baja calidad de la oferta.

### **Resultados de la revisión de las Actas del Consejo de Dirección**

Para la revisión de las actas del Consejo de Dirección se aplicó el Cuestionario de Control que se muestra en el anexo #4, tomándose como muestra el último trimestre del año 2012.

Se revisaron tres actas del Consejo de Dirección ampliado correspondientes a los meses de enero, febrero y marzo de 2012, en el mes de enero se realizó la aprobación de los Objetivos de Trabajo para el año que comenzaba.

Se comprobó que, en el período analizado, se le dio seguimiento al cumplimiento de los acuerdos y al cumplimiento de los diversos planes de medidas dejados por las diferentes auditorías.

Se evaluó mensualmente, también, la situación económico-financiera, constituyendo este aspecto el punto No. 3 del acta; el Análisis de los Riesgos y el Plan de Prevención; la situación del delito y la implementación del Sistema de Control Interno; y los planes de medida para mantener la industria libre de criaderos de mosquitos *Aedes aegypti*.

Existe una planificación para valorar las decisiones tomadas por el Consejo de Dirección sobre los objetivos, estrategias, planes y proyecciones, cumpliéndose con lo planificado. Aprobándose estas decisiones, con carácter obligatorio, por éste órgano de dirección.

Del análisis se pudo conocer que de todas las auditorías recibidas en el período, internas y externas, no se recibió calificación de Deficiente o de Mal, lo que fue valorado como positivo por el Consejo.

Por encontrarse la empresa en Perfeccionamiento Empresarial, el análisis de los resultados obtenidos y su comparación con los planes, presupuestos y períodos

anteriores constituyen un punto permanente en el Consejo de Dirección de la Unidad Empresarial de Base.

### ENTREVISTAS A MIEMBROS DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN

La encuesta que se muestra en el anexo 2, les fue aplicada a 12 miembros del Consejo de Dirección Ampliado, los cuales representan el 45% del total.

#### **Resultados de las entrevistas**

El Consejo de Dirección celebrará sesiones ordinarias y extraordinarias. La sesión ordinaria se celebrará una cada mes y será válido con el 80% de asistencia de sus miembros y las extraordinarias, cuantas veces resulte necesario, para efectuar estas sesiones y considerarlas válidamente constitutivas se requerirá la presencia del 85% de sus integrantes. La hora y la fecha serán aprobadas en el Plan de Trabajo para cada mes.

Todos los miembros del Consejo de dirección entrevistados manifestaron conocer los objetivos de trabajo y la estrategia de la Unidad Empresarial de Base y que participan además en su definición y control.

Todos los entrevistados tienen conocimiento de los planes, tanto anuales como perspectivas, pues los mismos se confeccionan partiendo de la base, con todos los trabajadores, debatiendo y discutiendo por toda la estructura. De igual forma se procede para la aprobación del proyecto del presupuesto anual, siendo su ejecución controlada mensualmente en el Consejo de Dirección.

Siempre que proceda un proyecto de modificación de estructuras, de funciones o de plantilla, este es presentado y discutido en el Consejo de dirección para su posterior aprobación por parte de la Empresa.

De forma sistemática son evaluados los resultados obtenidos en las principales inspecciones y auditorias efectuadas a las diferentes dependencias de la Unidad Empresarial de Base, analizándose la responsabilidad administrativa de los implicados y aprobándose los correspondiente planes de medidas con vista a la solución de las deficiencias detectadas.

Con relación a la evaluación y control de medidas que coadyuven al fortalecimiento de la gestión de la calidad, los entrevistados manifestaron que sí conocían sobre este aspecto, que cuando correspondía era tratado en un punto del Consejo de Dirección y que además existe un Órgano Asesor del Órgano de Dirección Colectiva que es el Comité de Calidad.

Sobre la política de cuadro manifestaron que en el Consejo de Dirección se informa periódicamente, especialmente en lo relativo a la formación y desarrollo de la reserva de cuadro, las evaluaciones periódicas y las restantes actividades que se planifican.

En el Consejo de Dirección traza la política a seguir, tanto a mediano como a largo plazo, analizándose el Plan de Inversiones y su cumplimiento.

### RESULTADOS RELACIONADOS CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En la Unidad Empresarial de Base Jatibonico se encuentra vigente el REGLAMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (Ver anexo 3), confeccionado a partir de lo dispuesto en la Res. 21 /2007 del MTSS, que consta de 3 capítulos, 18 artículos y 5 anexos, estos son:

1. Procedimiento para la evaluación del desempeño anual de los trabajadores.
2. Modelo para la recogida de opiniones.
3. Indicadores para la evaluación anual del desempeño.
4. Certificado de la evaluación del desempeño.
5. Registro de trabajadores evaluados.

La evaluación del desempeño en la Unidad, comprende a todos sus trabajadores, con la excepción de cuadros, dirigentes y funcionarios que se rigen por lo dispuesto en los decretos leyes #196 y 197 de 15 de octubre de 1999, del MTSS.

El Consejo de Dirección de la UEB Jatibonico aprueba los objetivos, planes y tareas del año, así como los correspondientes a cada área. Cada jefe de área elabora sus propios objetivos, planes y tareas, y las que se deriven para cada técnico y especialista, así como los indicadores que los caracterizan.

Analizado el sistema de evaluación del desempeño, según se aplica en la Unidad, se determina que los objetivos fundamentales a los que se dirigen los esfuerzos de la administración en la evaluación de sus trabajadores, son los que se muestran en el artículo #2 del Reglamento, o sea:

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

Constituyendo aspectos fundamentales de la evaluación del desempeño, los siguientes:

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

Se pudo constatar, además, que tal como se establece en el artículo #6 del Reglamento, la evaluación del desempeño de cada trabajador es una responsabilidad

de su jefe inmediato superior, oído el parecer de la organización sindical, tomándose, en algunos casos, el parecer de un trabajador del área.

Los indicadores que se utilizan para la evaluación son:

- a) Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.
- b) Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.
- c) Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.
- d) Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- e) Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos y de los equipos
- f) Cumplimiento del Plan de Capacitación y Desarrollo Individual.

Se comprobó que los períodos de evaluación del desempeño que se utilizan en la Unidad, son: Anual para todas las categorías ocupacionales; con cortes semestrales. El trabajador deberá tener laborado, como mínimo, el 70% de su tiempo de trabajo. En los cortes parciales se toma en cuenta solamente los indicadores de los incisos b), c), d) y e), relacionados anteriormente.

El Área de Recursos Humanos mantiene actualizado un registro de los cortes parciales evaluativos, en el que aparecen los avances en el desempeño de cada trabajador, sus deficiencias y las recomendaciones que se le realizaron.

A través del proceso investigativo pudo constatarse que la evaluación del desempeño anual se efectúa en el primer trimestre al año siguiente del año natural concluido que se evalúa; y que en las áreas, el resultado de las evaluaciones parciales se le informa a cada trabajador, aunque no siempre se informa al colectivo laboral, al que pertenece, en la asamblea trimestral con los trabajadores, según se establece en el artículo #10 del Reglamento.

Los resultados de la evaluación del cumplimiento de los objetivos se expresará en 3 categorías: Desempeño laboral superior (de 85 a 100 puntos); Desempeño laboral adecuado (entre 84 y 60 puntos); y Desempeño laboral deficiente (Menos de 60

puntos). La valoración final saldrá del análisis ponderado de los resultados cuantitativos.

Finalizado el proceso de evaluación del desempeño anual, cada jefe de área elabora un documento para cada trabajador, con las recomendaciones derivadas de su evaluación: acciones que debe cumplir en el próximo período con vistas a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual, precisando fechas de cumplimiento para cada una de ellas; una valoración relacionada con los indicadores; y finalmente, el resultado conclusivo de la evaluación.

Este documento forma parte del expediente laboral del trabajador, al que, además, se le entrega una copia de la evaluación.

En los casos en que la evaluación del desempeño anual del trabajador fuera deficiente la administración estaría obligada a iniciar un proceso de capacitación tendiente a suplir las carencias detectadas. Debe destacarse no obstante, que en período analizado, año 2011, no existen trabajadores evaluados de deficiente en la Unidad, por lo que las acciones de capacitación, cuando proceden, están enfocadas a mejorar la eficiencia y la eficacia.

Durante el año 2011 no existen, tampoco, reclamaciones ante el Órgano de Justicia Laboral de Base, por violación en las normas y procedimientos establecidos para la evaluación del desempeño.

## CONCLUSIONES

1. La fundamentación teórica, se logra a partir de una búsqueda bibliográfica actualizada que enriquece conceptualmente la gestión del capital humano y su desempeño en la prestación de servicios en la Unidad Empresarial de Base Jatibonico.
2. La UEB Jatibonico cuenta con 212 trabajadores, la mayoría de experiencia, distribuido en dos áreas productivas y tres de servicios. Su sistema de gestión puede considerarse un todo orgánico, que articula, a partir de la Visión, la Misión y la aplicación consecuente de diversas políticas (calidad, ahorro de portadores energéticos, gestión del capital humano, etc.), con su Objeto Social y su Plan Anual. Tiene aplicado el Perfeccionamiento Empresarial y la Evaluación del Desempeño del capital humano.
3. La UEB realiza la evaluación de todos sus trabajadores según lo establece la Res. 21 /2007 del MTSS, para lo cual dispone del correspondiente Reglamento.
4. La Valoración integral de los resultados del diagnóstico y demás técnicas aplicadas, permite establecer que los bajos índices de eficiencia en la UEB Jatibonico, responden a causas tales como: la inestabilidad productiva, limitaciones con el combustible y obsolescencia del equipamiento; no influyendo significativamente las insuficiencias detectadas en la evaluación del desempeño de sus trabajadores

## **RECOMENDACIONES.**

- En aras de identificar y mejorar la eficiencia, recomendamos hacer extensivo este tipo de trabajo a otras Unidades Empresariales de Base de la Empresa del Papel y a otros sistemas, tales como el de Gestión de la Calidad y el de Ahorro de Portadores Energéticos, etc.
- Acometer investigaciones que permitan resolver la inestabilidad productiva, disminuya la incidencia de las limitaciones con el combustible y resolver la obsolescencia técnica del equipamiento

## BIBLIOGRAFÍA

- \_\_\_\_\_. COMO LOGRAR UN ADECUADO ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO, CONSULTADO EN [www.tablero-decomando.com](http://www.tablero-decomando.com) (10.03.2012)
- \_\_\_\_\_. (1999). *PAUTAS METODOLÓGICAS EN GESTIÓN DE LA TECNOLOGÍA Y DE LA INNOVACIÓN PARA LAS EMPRESAS*. FUNDACIÓN COTEC PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. ESPAÑA.
- \_\_\_\_\_. (2001) *POLÍTICA NACIONAL DE CIENCIA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA*. DOCUMENTOS RECTORES. PÁG. 19. CUBA.
- \_\_\_\_\_. (2001). *CREACIÓN DE EMPRESAS DE BASE TECNOLÓGICA Y DESARROLLO TERRITORIAL*. FUNDACIÓN COTEC PARA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA. ESPAÑA.
- \_\_\_\_\_. (2001). *SISTEMA DE CIENCIA E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA*. DOCUMENTOS RECTORES. PÁG. 3. CUBA.
- \_\_\_\_\_. (2002). *MANUAL DE FRASCATI*. FUNDACIÓN ESPAÑOLA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA ESPAÑA.
- \_\_\_\_\_. (2007) *ELEMENTOS METODOLOGICOS Y CONCEPTUALES BÁSICOS PARA EL PROCESO DE DISEÑO, IMPLEMENTACION Y CONTROL DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y LA DIRECCION POR OBJETIVOS BASADA EN VALORES*. GRUPO DE EXPERTOS DE LA DPO Y LA PLANIFICACION ESTRATEGICA DEL MES.
- \_\_\_\_\_. *CAMBIOS EN LA CULTURA EMPRESARIAL EN CUBA. NECESIDAD Y OPORTUNIDAD*. CONSULTADO EN [www.monografias.com](http://www.monografias.com) (12.03.2012)
- \_\_\_\_\_. *FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA* [ S.I.: S.N, S.A.]. -- 2T.
- \_\_\_\_\_. *ISO 11620:1998 INFORMATION AND DOCUMENTATION – LIBRARY PERFORMANCE INDICATORS*

- \_\_\_\_\_. MANUAL DE AUTO ESTUDIO. DIPLOMADO DE AUDITORÍA GENERAL. CENTRO DE ESTUDIOS CONTABLES, FINANCIEROS Y DE SEGUROS. CECOFIS. – CIUDAD DE LA HABANA: [SN, SA], 3T.
- \_\_\_\_\_. NORMA ISO 9000 (2000). *SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD*. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE NORMALIZACIÓN.
- \_\_\_\_\_. *PRODUCTION MANAGEMENT*. 17(1), PP.100-116.
- \_\_\_\_\_. *RESOLUCION 235 05 MFP DEL 30.9.05 NORMAS CUBANAS DE INFORMACION FINANCIERA VIGENTES A PARTIR DEL 1.1.06*.
- \_\_\_\_\_. *RESOLUCIÓN 21/2007*. EVALUACION DEL DESEMPEÑO.
- CHIAVENATO, I. (1995). INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN, 4° ED., MCGRAWHILL.
- DAN S. Y. BURGESS, J. F. (1989). *SMALL BUSINESS MANAGEMENT FUNDAMENTALS*, MC GRAW HILL, 5A.
- DAVID, F. (1999) *PLANEACION ESTRATEGICA*. 7MA EDICION.
- DE BONO, E. (2008) *IDEAS PARA PROFESIONALES QUE PIENSAN: CONSIDERACIONES SOBRE EL PENSAMIENTO LATERAL APLICADAS A LA EMPRESA*.
- ECHEVARRÍA FERNÁNDEZ R. (1994). *LA AUDITORÍA INTERNA: UNA ACTIVIDAD PARA CONTRIBUIR A GARANTIZAR LA INTEGRIDAD ECONÓMICA*. MINISTERIO DE FINANZAS Y PRECIOS. LA HABANA. P. 2- 14.
- FISHER DE LA VEGA, L. (1993) *MERCADOTECNIA*. EDITORIAL MC GRAW HILL, MÉXICO.
- GEORGE, C. F. (1997) *HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO*, ED. PRENTICE HALL, MÉXICO.
- GÓMEZ, R., CONCEPCIÓN, E (1998). *BASES PARA EL DISEÑO DEL SISTEMA DE CAPACITACIÓN DE SEGURIDAD E HIGIENE OCUPACIONAL Y*

- BIOSEGURIDAD PARA CENTROS DE LA INDUSTRIA BIOTECNOLÓGICA Y FARMACÉUTICA. *REVISTA FACTORES HUMANOS*. ED. INTERNET. ESPAÑA.
- GÓMEZ, R., CONCEPCIÓN, E (2000). CAPACITACIÓN EN BIOSEGURIDAD. *REVISTA ÉNFASIS (SALUD)*. AÑO VI, N° 2, MARZO – ABRIL. ARGENTINA.
- GÓMEZ, R., CONCEPCIÓN, E (2000). LAS AUDITORIAS DE CALIDAD, SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE, LA UNIÓN HACE LA FUERZA. *REVISTA ÉNFASIS (SALUD)*. AÑO VI, N° 3, MAYO - JUNIO. ARGENTINA.
- IBARRA VALDÉS, D. (1999). LOS PRIMEROS PASOS AL MUNDO EMPRESARIAL: UNA GUÍA PARA EMPRENDEDORES.
- ISHIKAWA, K (1988). *¿QUÉ ES EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD? LA MODALIDAD JAPONESA*. EDICIONES REVOLUCIONARIAS. CUBA.
- KENNETH, J. A. (1992), *COMO INICIAR SU PROPIO NEGOCIO*, MC GRAW HILL.
- KOONTZ, H. Y WEHRICH, H. (1998) "ADMINISTRACIÓN: UNA PERSPECTIVA GLOBAL" MÉXICO, MCGRAW-HILL.
- KOTLER, P. (1993). *DIRECCIÓN DE LA MERCADOTECNIA, ANÁLISIS, PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL*, EDITORIAL PRENTICE-HALL, MÉXICO.
- LIP, G., ARMSTRONG, P. (1991). *FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA*, EDITORIAL PRENTICE-HALL. MÉXICO.
- LÓPEZ DÍAZ, A. Y MARTÍNEZ GARCÍA, F. J. (1992): " AUDITORIAS DE GESTIÓN, ASPECTOS METODOLÓGICOS", *REVISTA TÉCNICA INSTITUTO CENSORES JURADOS DE CUENTAS DE ESPAÑA*, N° 24, P. 4-15.
- MADRIGAL, J. B. (2001). SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADOS. ¿MITO O REALIDAD? *REVISTA NORMALIZACIÓN*. (VOL 1).
- SCHEWE, CH. D.; SMITH R. M. (1992) *MERCADOTECNIA: CONCEPTOS Y APLICACIONES*. EDITORIAL MC GRAW HILL, MÉXICO.

- SENÉ, M. L. (2009) APLICACIÓN DE INDICADORES DE DESEMPEÑO PARA LA INTELIGENCIA EMPRESARIAL, ESPECIALISTA IDICT.
- STANTON, W. J. (1993). *FUNDAMENTOS DE MARKETING*, EDITORIAL MC GRAW HILL, MÉXICO.
- STONER, F. (1995) ADMINISTRACIÓN, PRENTICE HALL, MÉXICO.
- THOMPSON, A. A.; STRICKLAND, A.J. (1994): DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICAS: ONC ROBINSON, COLIN. COMO NEGOCIAR, GUÍA PARA HACER TRANSACCIONES PRODUCTIVAS.
- WILLIAM, B. WRATHER, JR. Y HEITH DAVIS - ED. MC. GRAW HILL, TEXTO RESUMIDO DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
- ZAIRI, M. (1994) MEASURING PERFORMANCE FOR BUSINESS RESULTS. CHAPMAN & HALL, LONDON.

# **Anexos**

## **ANEXO 1**

### **GUÍA PARA LA CARACTERIZACIÓN DE LA ENTIDAD**

#### *Estructura organizacional.*

##### Estructura Formal

1. ¿Es la entidad un órgano, organismo o cualquier otra forma de organización pública?
2. ¿Cuál es su actividad fundamental o misión encomendada?
3. ¿Cuál es la estructura organizativa de la entidad?
4. ¿Es compatible el esquema de la organización de los recursos humanos con la estructura organizativa de la entidad?
5. ¿Se encuentran definidos los Puestos de trabajo y la descripción de funciones?
6. ¿Están definidos los Responsables por áreas y sus atribuciones?
7. ¿Permite el ambiente de trabajo la organización y desarrollo de equipos de trabajo bajo la dirección y control de los líderes de grupo?

##### Estructura Informal

1. ¿Facilita la estructura organizacional informal el cumplimiento de los objetivos y metas trazados?
2. ¿Usa la dirección de la entidad la información oral útil y exacta para aumentar la efectividad organizacional?
3. ¿Estimula la estructura organizacional informal a la dirección a conocer las expectativas y necesidades de los trabajadores?
4. ¿Permite la estructura organizacional informal que los recursos humanos satisfagan sus necesidades sociales en la entidad?

#### *Objetivos y Metas.*

##### Objetivos

1. ¿Se expresan los objetivos de la entidad en términos específicos, medibles y por escrito?

2. ¿Hay una jerarquía en los objetivos de la entidad que exprese:
  - a) objetivos generales,
  - b) objetivos principales y
  - c) objetivos individuales?
3. ¿Dispone la entidad de objetivos definidos para cada una de las áreas funcionales que integran su estructura organizacional?
4. ¿Tiene en cuenta la alta dirección de la entidad en el proceso de definición de los objetivos los criterios, expectativas e intereses personales de los trabajadores subordinados?
5. ¿Se llevan a cabo revisiones periódicas para determinar si los objetivos fijados fueron alcanzados?

#### Estrategias

1. ¿La alta dirección aprueba y apoya las estrategias?
2. ¿Se tienen en cuenta los criterios de los trabajadores subordinados en la elaboración de las estrategias de la entidad?
3. ¿Se revisan periódicamente las estrategias para que reflejen:
  - a) cambios tecnológicos,
  - b) nuevas necesidades de los clientes o usuarios y
  - c) tendencias políticas?
4. ¿Están incorporadas las estrategias a las áreas funcionales de la entidad en las que son aplicables?

#### Planes

1. ¿Son compatibles los planes a corto y mediano plazo con los de largo alcance?
2. ¿Se han cumplido los planes en períodos anteriores?.
3. ¿Se han evaluado objetivamente las causas favorables o no al cumplimiento de los planes en períodos anteriores?

4. ¿Existe comprensión de la necesidad y la posibilidad real del cumplimiento de los planes elaborados en cada uno de los niveles de la estructura organizacional de la entidad?
5. ¿Se revisa periódicamente el cumplimiento de los planes del período actual y las causas que inciden en su ejecución?
6. ¿Se tienen creados planes alternativos en caso de cambios inesperados en el entorno interno y externo de la entidad?
7. ¿Los informes confeccionados por la dirección se ajustan a las necesidades de:
  - a) la propia dirección,
  - b) del personal operativo,
  - c) de terceros?

#### Políticas

1. ¿Existen en la entidad Políticas de acuerdo con los requerimientos de la misión encomendada?
2. ¿Existe un proceso establecido para las políticas que incluya:
  - a) formulación,
  - b) difusión,
  - c) educación,
  - d) aceptación,
  - e) aplicación,
  - f) interpretación y
  - g) control?

3. ¿Cada política:
  - a) está basada en los objetivos de la entidad,
  - b) es capaz de relacionar funciones, factores físicos y personal de la entidad,
  - c) está en conformidad con las normas éticas establecidas,
  - d) es capaz de ser entendida por sus ejecutores,
  - e) es estable y flexible para las condiciones cambiantes,
  - f) tiene alcance amplio,
  - g) es complementaria para coordinarla con otras o
  - h) es suplementaria de una política superior?
4. ¿Existen los canales de comunicación necesarios para que la dirección transmita de manera clara y comprensible a su personal subordinado las políticas aprobadas.
5. ¿Son examinadas, actualizadas y corregidas sistemáticamente?
6. ¿Se integran armónicamente los siguientes puntos?:
  - a) los objetivos de la entidad,
  - b) los planes,
  - c) las estrategias,
  - d) las políticas.

## **ANEXO 2**

### **ENTREVISTA APLICADA A MIEMBROS DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN**

#### Introducción:

A fin de realizar una valoración del desempeño de la gestión del capital humano en la Unidad Empresarial de Base Jatibonico, orientada a la eficiencia en la prestación de servicios, le pedimos considera brindarnos su opinión con el siguiente,

#### Objetivo:

Verificar que los miembros del Consejo de Dirección, como máximo órgano de dirección colectiva de la organización, conoce:

- a) La definición y control de los objetivos de trabajo y estrategias.
- b) Conoce y participa de la creación del Plan de negocio de la Unidad Empresarial de Base, en general, y el de su área, en particular.
- c) La aprobación del proyecto de presupuesto anual, así como el control de su ejecución.
- d) Los proyectos de modificación estructural, de funciones y de plantilla del organismo.
- e) Los resultados de las principales inspecciones y auditorías.
- f) La evaluación y control de las medidas para fortalecer la gestión de calidad.
- g) Las cuestiones relativas a la política de cuadros.
- h) El análisis del comportamiento del Plan de Inversiones.
- i) El proceso de evaluación del desempeño de sus trabajadores subordinados y la creación de los correspondientes planes de capacitación.

Sin otro asunto solo nos resta darle las gracias por su colaboración.

## **ANEXO 3**

### REGLAMENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

#### CAPÍTULO I

ARTÍCULO 1: La evaluación del desempeño es la medición sistemática del grado de eficiencia con que los trabajadores realizan su trabajo durante un período de tiempo determinado y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de formación y desarrollo.

ARTÍCULO 2: Los objetivos fundamentales a alcanzar y mantener por la administración en la evaluación del desempeño del trabajador son los siguientes:

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

ARTÍCULO 3: Constituyen aspectos fundamentales de la evaluación del desempeño, los siguientes:

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

ARTÍCULO 4: La evaluación del desempeño comprende a todos los trabajadores de la UEB Jatibonico, con la excepción de cuadros, dirigentes y funcionarios que se rigen por lo dispuesto en los decretos leyes #196 y 197 de 15 de octubre de 1999, del MTSS.

ARTÍCULO 5: El Consejo de Dirección de la UEB Jatibonico aprueba los objetivos, planes y tareas del año, así como los correspondientes a cada dirección funcional. Cada jefe de área elabora sus propios objetivos, planes y tareas, y las que se deriven para cada técnico y especialista, así como los indicadores que los caracterizan.

## CAPÍTULO II

ARTÍCULO 6: La evaluación del desempeño de cada trabajador es una responsabilidad de su jefe inmediato superior, oído el parecer de la organización sindical y de otro trabajador, de resultar necesario.

ARTÍCULO 7: Como regla, los indicadores a utilizar para la evaluación serán:

- a) Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.
- b) Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.
- c) Comportamiento de la disciplina y el aprovechamiento de la jornada de trabajo.
- d) Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.
- e) Uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos y de los equipos
- f) Cumplimiento del Plan de Capacitación y Desarrollo Individual.

ARTÍCULO 8: El período de evaluación será:

- Anual para todas las categorías
- Con cortes trimestrales
- El trabajador deberá tener laborado, como mínimo, el 70% de su tiempo de trabajo.
- En los cortes parciales se toma en cuenta solamente los indicadores de los incisos b), c), d) y e) del artículo anterior.

ARTÍCULO 9: Todos los especialistas deben conocer las metas y objetivos de su colectivo y concretar los compromisos que contraen individualmente, como aporte a su cumplimiento. Estos compromisos deben ser cuantificables lo más objetivamente posible.

La administración está obligada a poner en conocimiento de los trabajadores, los indicadores a través de los cuales se va a medir su desempeño antes del comienzo del período evaluativo.

ARTÍCULO 10: La dirección de Recursos Humanos mantendrá un registro actualizado de los cortes parciales evaluativos, en el que aparezcan los avances en el desempeño del trabajadores y las deficiencias que aún subsisten así como las recomendaciones que se realizan.

El resultado de esta evaluación parcial se analiza y discute con el trabajador y se informa al colectivo laboral al que pertenece en la asamblea trimestral con los trabajadores

ARTÍCULO 11: La evaluación del desempeño anual se efectúa en el primer trimestre al año siguiente del año natural, concluido que se evalúa.

### CAPÍTULO III

#### **De los resultados de la evaluación.**

ARTÍCULO 12: Los resultados de la evaluación del cumplimiento de los objetivos se expresará en 3 categorías

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

La valoración final saldrá del análisis ponderado de los resultados cuantitativos.

ARTÍCULO 13: La puntuación total, según las categorías expresadas anteriormente, es de la siguiente forma:

Desempeño laboral superior ----- 85 – 100 puntos.

Desempeño laboral adecuado ----- 84 – 60 puntos.

Desempeño laboral deficiente ----- Hasta 60 puntos.

ARTÍCULO 14: Finalizando el proceso de evaluación del desempeño anual, se elabora un documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación, en el cual se refleja los siguientes aspectos:

- Acciones que debe cumplir en el próximo período con vistas a mejorar su desempeño, incluidas las acciones de capacitación y desarrollo individual, precisando fechas de cumplimiento para cada una de ellas.
- Valoraciones relacionadas con los indicadores.
- El resultado conclusivo de la evaluación.

**ESTE DOCUMENTO FORMA PARTE DEL EXPEDIENTE LABORAL Y SE LE ENTREGA COPIA AL TRABAJADOR.**

ARTÍCULO 15: Cuando la evaluación del desempeño anual del trabajador es deficiente la administración está obligada a iniciar un proceso de evaluación de la idoneidad demostrada y a aplicar lo establecido en la legislación laboral vigente en la materia.

ARTÍCULO 16: El trabajador tiene derecho a discutir la evaluación con su jefe y manifestar sus opiniones. En caso de inconformidad puede reclamar ante el jefe inmediato superior al que realizó la evaluación, en un término de 7 días hábiles posterior a la notificación, quien decide lo que procede dentro de los 20 días hábiles posteriores de haber recibido dicha reclamación. Contra esa decisión no cabe recurso alguno ni en la vía administrativa ni en la judicial.

ARTÍCULO 17: El trabajador evaluado puede reclamar ante el Órgano de Justicia Laboral de Base, en el caso en que aprecie violación en las normas y procedimientos establecidos para la evaluación del desempeño, según la disposición decimocuarta de la Res. 21/2007 del MTSS.

ARTÍCULO 18: El procedimiento para la evaluación del desempeño anual del trabajador y los modelos para el procesamiento de la información aparecen como anexos a este reglamento.

Este reglamento deberá ser aprobado por el Director de la UEB y por el Secretario del Sindicato.

## **ANEXO I**

### **Procedimiento para la evaluación del desempeño anual de los trabajadores.**

Para realizar la evaluación del desempeño anual del trabajador se procede de la forma siguiente:

#### **I. Recogida de opiniones**

El jefe inmediato superior recoge las opiniones de los compañeros del área del evaluado y de otros dirigentes de resultar necesario. Se recogen opiniones de las organizaciones políticas y sindicales. Revisa el resultado de las evaluaciones parciales, trimestrales y las recomendaciones que en cada una de ellas se le efectuaron al trabajador

#### **II. Confección del documento de la evaluación.**

El jefe inmediato superior del evaluado, a partir de las recomendaciones dejadas en la evaluación del desempeño anual anterior, la información obtenida y de sus propias observaciones y criterios, elabora el documento final de la evaluación señalando las recomendaciones que deberá cumplir el trabajador en la próxima etapa para mejorar su desempeño. Como conclusión, el jefe del evaluado determina si el trabajador posee un desempeño laboral superior, adecuado o deficiente, lo que plasma después de discutido con el trabajador, en el Certificado de Evaluación.

#### **III. Discusión con cada trabajador**

Los resultados de la evaluación se discuten con cada trabajador, comenzando con el análisis del cumplimiento de las recomendaciones dejadas en la evaluación del desempeño anual anterior y de cada uno de los indicadores establecidos. En el momento de la discusión el trabajador puede manifestar sus opiniones y puntos de vista sobre el resultado de la evaluación y las recomendaciones que se le realicen.

#### **IV. Firma y entrega del certificado.**

La evaluación del desempeño será firmada por ambas partes, apercibiéndose al trabajador de que en caso de inconformidad le asiste el derecho de reclamar ante el jefe inmediato superior al que realiza la evaluación en los términos que se expresan en el Artículo 16 del presente reglamento. El certificado acreditativo forma parte del expediente laboral.

**ANEXO II**

**MODELO PARA LA RECOGIDA DE OPINIONES**

**Opinión de los trabajadores del área:**

---

---

---

---

---

**Opinión de otros dirigentes (si es necesario):**

---

---

---

---

---

**Opinión de las organizaciones políticas y sindicales:**

---

---

---

---

---

### ANEXO III

#### INDICADOR PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ANUAL

ÁREA DE TRABAJO:		PERÍODO QUE SE EVALÚA:			
		# Expediente:			
INDICADORES	Alternativas	Hasta (Puntos)	Pntos Prop	Pntos Prop	Pntos Prop
I. Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.	TOTAL				
	EN PARTE				
	NINGUNO				
II. Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida	TOTAL				
	EN PARTE				
	NINGUNO				
III. Comportamiento de la disciplina del aprovechamiento de la jornada de trabajo.	BUENO				
	REGULAR				
	MALO				
IV. Cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo.	TOTAL				
	EN PARTE				
	NINGUNO				
V. Uso y cuidado de los recursos materiales fundamentalmente los portadores energéticos y de los equipos.	BUENO				
	REGULAR				
	MALO				
VI. Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo individual.	TOTAL				
	EN PARTE				
	NINGUNO				
EVALUACIÓN CUANTITATIVA	PUNTO OBTENIDOS				
EVALUACIÓN CUALITATIVA	CATEGORÍA				

DESEMPEÑO LABORAL SUPERIOR: \_\_\_\_\_ 85 – 100 puntos

DESEMPEÑO LABORAL ADECUADO: \_\_\_\_\_ 60 – 84 puntos

DESEMPEÑO LABORAL DEFICIENTE: \_\_\_\_\_ Hasta 60 puntos.

**ANEXO IV**  
**CERTIFICADO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**  
**AÑO \_\_\_\_\_**

Nombre y apellidos: \_\_\_\_\_

Ocupación o cargo: \_\_\_\_\_ No. Expediente \_\_\_\_\_

Área de trabajo: \_\_\_\_\_

Fecha de evaluación: \_\_\_\_\_

I. ACCIONES QUE DEBEN CUMPLIR EN EL PRÓXIMO PERÍODO (Se incluyen las acciones de capacitación)

ACCIONES	FECHA DE CUMPLIMIENTO

II. VALORACIONES DE LOS INDICADORES

---

---

III. EVALUACIÓN CUANTITATIVA Y CUALITATIVA.

- Total de puntos obtenidos \_\_\_\_\_
- Categoría evaluativa \_\_\_\_\_

FIRMA DEL EVALUADOR: \_\_\_\_\_

FIRMA DEL EVALUADO: \_\_\_\_\_



## ANEXO 4

### CUESTIONARIO DE CONTROL PARA LA REVISIÓN DE LAS ACTAS DEL CONSEJO DE DIRECCIÓN

(Se tomó como muestra el último trimestre del año 2011).

**Objetivo.** Evaluar el grado de análisis y de toma de decisiones, en las actas del Consejo de Dirección, de las acciones relacionadas con la implementación y perfeccionamiento continuo del SCI.

INDICADORES	SI	NO	NO PRO-CEDE
Se evalúan, al menos trimestralmente, la situación de la contabilidad y la información financiera derivada de ella.	X		
Se verifica y evalúa, al menos trimestralmente, el avance del proceso de implementación del SCI.	X		
Se comprueba y evalúa, al menos trimestralmente, el comportamiento de las acciones y medidas de prevención de cada área.	X		
Se valoran las decisiones tomadas en el Consejo de Dirección sobre los objetivos, estrategias, planes financieros, proyecciones principales de trabajo, entre otros.	X		
Se aprueban en el Consejo de Dirección las decisiones tomadas sobre los objetivos, estrategias, planes financieros, proyecciones principales de trabajo, entre otros.	X		
Se analizan los resultados de las auditorías, comprobaciones e inspecciones y adoptan las medidas necesarias para solucionar las deficiencias.	X		
Se desarrollan los análisis de riesgos y el plan de prevención y se adoptan medidas correctivas.	X		
Se le da tratamiento al proceso de comprobación física de los inventarios y activos.	X		

Se desarrollan los análisis de los resultados obtenidos y su comparación con planes, presupuestos o periodos anteriores.	X		
Se evalúan los controles realizados por las diferentes estructuras internas relacionadas con el Control Interno, el proceso de implementación de las Resolución en todas sus áreas y dependencia.	X		
Se anexan a los controles realizados las copias de los organigramas de las áreas subordinadas.	X		
Se precisan las funciones del Comité de Control relacionado con el seguimiento a este tema.	X		
Se analizan y evalúan los resultados de los controles a las acciones contenidas en plan de prevención de la entidad.	X		