

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS ASESORES JURÍDICOS EN LA EMPRESA DE ASESORAMIENTO JURÍDICO DE HOLGUÍN

Héctor Luis Ramírez Zaldívar

ghlgcal@asel.holguin.co.cu¹

Mirelis Gainza González

mgainzag@uho.edu.cu²

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Héctor Luis Ramírez Zaldívar y Mirelis Gainza González (2020): "Procedimiento para la evaluación del desempeño de los asesores jurídicos en la empresa de asesoramiento jurídico de Holguín", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 10 (agosto 2020). En línea:
<https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/10/asesoramiento-juridico-holguin.html>

RESUMEN

La evaluación del desempeño aplicada a los trabajadores involucrados en la asesoría jurídica es de particular importancia en los resultados de la Empresa de Servicios Legales de Holguín: esta necesita conocer cómo se desempeña el personal directo encargado de la prestación de los servicios de asesoramiento legal a la personas jurídicas del territorio, qué metas han alcanzado, cómo crecen sus conocimientos, su ejemplaridad y los valores éticos y morales adquiridos; por lo que es de vital importancia conocer la satisfacción del trabajador con la labor que realiza para que de esta forma se logren resultados óptimos. Son pocos los estudios realizados por esta entidad laboral sobre el procedimiento para la evaluación del desempeño del Especialista en Derecho o asesor jurídico, por eso mediante este artículo se pretende mostrar una secuencia lógica y ordenada de las etapas, fases y pasos de los elementos a tener en cuenta para el desarrollo de esta actividad. Constituye una necesidad regular el procedimiento para la evaluación de

¹ Licenciado en Derecho y en Contabilidad y Finanzas, Especialista principal de la Empresa de Servicios Legales de Holguín, Cuba. Docente del Centro Universitario Municipal de Urbano Noris, Holguín, Cuba.

² Doctor en Ciencias de la Educación, Segunda Jefa de Departamento del CUM Urbano Noris, Universidad de Holguín, Cuba.

desempeño del principal recurso humano para la organización, si tenemos en cuenta que los resultados que se obtengan pueden suministrar diversos indicadores para el área o unidad, y permiten la creación de estrategias para impulsar el desarrollo profesional de los asesores jurídicos y mejorar la calidad del servicio de asesoramiento legal a la personas jurídicas del territorio.

Palabras claves: Evaluación del desempeño, procedimientos, asesoramiento jurídico, asesor jurídico.

ABSTRACT

The evaluation of the acting applied the workers involve in the legal advice is of particular importance in the results of legal service business: it needs to know how the through personnel acts, what goals they have reached, how their knowledge, his exemplariness and the acquired values grow; for what is of vital importance to know the worker's satisfaction with the work that he carries out so that this way good results are achieved. They are few the studies carried out for that reason in our business that infer on procedures for the evaluation of the worker's acting, by means of this article are sought to show a logical sequence and ordinate of the stages, phases and steps of the elements to keep in mind for the development of this activity.

Key words: Performance appraisal, procedures, legal service, legal assessor.

INTRODUCCIÓN

No existe duda, que el ser humano está programado para evaluar. Desde el momento en el que nos levantamos, hasta la hora de irnos a dormir, estamos continuamente tomando decisiones, un hecho que lógicamente también se traslada al ámbito profesional; desde que un hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada. No obstante, las empresas han considerado en las últimas décadas que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño para valorar el rendimiento de los trabajadores.

Por ello la evaluación del desempeño, sobre todo en el sistema empresarial, es un tema que es necesario abordar desde un enfoque holístico, lo cual significa su conceptualización como un proceso integrador, conformado por un conjunto de procedimientos que se orientan hacia un resultado común.

Actualmente tratar a la evaluación del desempeño como un acto, constituye una “regla” en el quehacer dentro del sistema empresarial cubano. Por lo general nuestros directivos todavía muestran como mala práctica, el hecho de que se recuerdan de la necesidad de evaluar a sus trabajadores, días antes de arribar al término de la fecha acordada para entregar los modelos de

evaluación que han preestablecidos. Por tanto; el seguimiento permanente y la sistematicidad no son de los rasgos que caracterizan la evaluación del desempeño en la mayoría de las organizaciones cubanas hoy día. A ello se une la idea que estos procesos no suelen ser experiencias felices para los evaluados y tampoco para los evaluadores. Después de todo, ¿a quién le agrada escuchar críticas de su trabajo?, a nadie le gusta recibir opiniones negativas y la mayoría de los jefes inmediatos tampoco disfrutaban mucho de señalar a un subordinado sus errores y debilidades.

Para contrarrestar esta imagen debemos partir de la convicción y necesidad de “evaluar para mejorar”, si tenemos en cuenta que los profesionales que se desempeñan en la labor del asesoramiento jurídico, son juristas comprometidos que se involucran en esta función con todas sus capacidades y valores. Por tanto buscamos contribuir al mejoramiento de su labor y por consiguiente a la satisfacción total del cliente al que se le presta el servicio jurídico, identificando mediante la evaluación de desempeño, las necesidades de desarrollo de conocimientos y competencias propias de la actividad.

Después de leer este artículo y de mencionar cada concepto, etapas, fases y pasos del procedimiento para la aplicación de evaluación de desempeño en la Empresa de servicios legales, permite que la entidad laboral realice la orientación, promoción o superación de sus profesionales y pueda tener elementos para decidir su aplicación en el actual contexto laboral.

Los objetivos del trabajo son analizar el proceso de evaluación del desempeño de los asesores legales en la Empresa de servicios legales de Holguín, entender cómo es que la evaluación del desempeño es percibida por los evaluadores y evaluados e identificar los puntos críticos de este proceso.

METODOLOGÍA

La investigación aplica como métodos teóricos el histórico-lógico para el análisis de los elementos teóricos, el análisis y síntesis para procesar informaciones, interpretar resultados y elaborar conclusiones y el método hermenéutico para interpretar y determinar el sentido de los textos legales.

Como métodos empíricos la observación en la recopilación de información primaria, revisiones bibliográficas y de artículos en publicaciones especializadas, referenciando diversos autores; continúa con una presentación teórica y gráfica del proceso de evaluación y concluye con un resumen de los principales aportes que proporciona, no solo a las partes involucradas, sino a la organización.

DESARROLLO

Existen múltiples tipos de evaluación, de acuerdo con el fin que se busque con ellas y lo que se pretende saber sobre lo evaluado. Aquí nos referimos específicamente a la evaluación del desempeño de los asesores jurídicos que prestan servicio legal a las personas jurídicas en el territorio holguinero y partimos de algunas definiciones que ayudan a precisar el término y su función.

Evaluación del desempeño: Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y los logros obtenidos de acuerdo con el cargo que ejerce, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados por la institución u organización laboral. La evaluación del desempeño pretende dar a conocer a la persona evaluada, cuáles son sus aspectos fuertes o sus fortalezas y cuáles son los aspectos que requieren un plan de mejoramiento o acciones enfocadas hacia el crecimiento y desarrollo continuo, tanto personal como profesional, para impactar sus resultados de forma positiva.

Según la doctrina, muchos son los conceptos y definiciones sobre la evaluación de desempeño. Chiavenato (1999) define que “la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.”.

Según Dolan, Valle, Jackson y Schuler (2007) (...) la evaluación del rendimiento se define como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro.(p. 229).

Finalmente, Sánchez y Bustamante (2008) señalan que (...) las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos (p.104).

Del análisis de los conceptos enunciados podemos exponer que la evaluación de desempeño es una herramienta para conocer y medir la actuación de los individuos en una empresa, en medio del enfrentamiento entre lo que se espera del profesional y lo que fue alcanzado por él. Esa

evaluación, es uno de los recursos más valiosos para la gestión de los recursos humanos, se considera un rayo X para la empresa, ya que permite diagnosticar y analizar el comportamiento de un trabajador por un tiempo determinado. Ese análisis debe ser hecho con base a los acuerdos o requisitos que fueron establecidos con los trabajadores con relación a su desempeño en el inicio del período considerado para la evaluación, se consideran las responsabilidades en el cumplimiento de las funciones de los asesores jurídicos, las metas de la empresa y sus características y el propio potencial de cada uno. De este modo, la empresa consigue información básica y necesaria para tomar decisiones de manera correcta y acertada; siendo posible constatar la postura individual y colectiva del evaluado, que en el caso que el resultado sea satisfactorio y el desempeño coincide o supera a los objetivos fijados, es ideal analizar qué hacer para que sigan el ejemplo del evaluado en cuestión; por el contrario si el resultado es insatisfactorio y no se alcanzan los objetivos, no hay que buscar culpables, pero sí detectar los problemas, necesidades y los factores que fallan para corregirlos y lograr lo propuesto, comprender hasta donde la empresa colaboró para permitir aquel comportamiento y como ayudar en su desarrollo.

Por eso no basta con hacerlo una vez y ya está. Es necesario repetirla de forma periódica, ya que una organización debe estar en constante evolución y, por tanto, también su personal. De esta manera se consigue fidelidad del trabajador, mejorar los resultados, aumentar la productividad y la calidad y mejorar las relaciones entre superiores y subordinados.

Procedimiento de evaluación del desempeño a los asesores legales.

En la figura 1 se muestra la estructura del procedimiento metodológico para la Evaluación del Desempeño; el cual consta de 4 etapas, 2 fases y 23 pasos, que se describen a continuación.

Etapas I: Determinar los fines, objetivos y principios de la evaluación del desempeño.

En esta primera etapa se definirán los fines (Paso 1), objetivos (Paso 2) y principios (Paso 3) sobre los cuales se fundamenta el proceso de evaluación del desempeño, para ello deberá realizarse una revisión de lo que plantean las normas legales vigentes en el país referente al tema y determinar así cuáles de ellos se ajustan más a las características técnico organizativas de la entidad.

Paso 1. Proponer los fines para la evaluación de los asesores jurídicos

Paso 2. Para estimular el compromiso del asesor jurídico en su desarrollo personal y profesional se proponen los objetivos

Los objetivos pueden llevar en consideración los anhelos de la empresa, el comportamiento y el desarrollo individual de los trabajadores directos, ellos pueden ser ajustados conforme a las necesidades. Por eso, es importante mantenerse flexible y estar abiertos a los cambios.

Paso 3. Como principio se entiende el valor supremo que dirige nuestra conducta y que asumimos como inviolable si somos coherentes entre nuestra práctica y nuestro razonamiento. Definir los principios que rigen la evaluación

Etapa II: Desarrollo

Esta etapa está compuesta por dos fases fundamentales que constituyen la parte más importante de dicho procedimiento; la primera planificación que va desde la selección del puesto de trabajo a evaluar hasta el modelo de evaluación a utilizar y una segunda sobre la elaboración del reglamento con todos los elementos que lo componen.

Fase I: Planificación. En esta fase se definen los objetivos del área; se determinan los métodos y las técnicas a emplear, para posteriormente determinar los indicadores generales y específicos de los puestos estudiados, seleccionar la calificación a obtener y proponer el modelo a utilizar.

Paso 1: Definición de los objetivos del área

En este paso se definirán los objetivos sobre los cuales se fundamenta el proceso seleccionado en la entidad objeto de estudio. Para esto se debe tener en cuenta misión, visión, valores y objetivos estratégicos a todos los niveles, los cuales deben estar ya definidos por el colectivo de dirección.

Paso 2: Definición de los métodos y las técnicas a emplear

Diversos son los métodos que pueden ser aplicados en este proceso, por tanto, es necesario verificar cuales van ayudar a alcanzar los objetivos de la empresa.

- Autoevaluación: el empleado evalúa su puesto de trabajo, su desempeño y a la organización.
- Evaluación por iguales: los trabajadores que ocupan un mismo cargo o están en un mismo nivel, evalúan a la organización, al desempeño conjunto y el puesto de trabajo que ocupan.
- Evaluación realizada por subordinados: en este caso, ellos evalúan a sus superiores
- Evaluación 180° es la realizada exclusivamente por los superiores.
- Evaluación de los clientes externos a la organización.
- Evaluación 360°: se trata de un método que integra todas las evaluaciones anteriormente descritas. De este modo, analiza la visión total.
- Evaluación por objetivos, que pasa por una definición de metas que serán alcanzadas y una prueba con lo que fue realizado. Esa es una táctica tradicional y fácil de ser implantada.

Basta escoger aquella, que mejor atienda sus objetivos. La definición de por dónde comenzar el proceso de evaluación de desempeño debe ser una decisión muy pensada, que afectará el éxito de la práctica por un largo período de tiempo.

Después de escoger los métodos que van a conducir la verificación del desempeño, es preciso escoger cuales factores serán observados durante el análisis. Cuánto mayor fuera la cantidad, más completa será la evaluación. Son algunos de esos aspectos: las competencias y las habilidades técnicas del profesional, la productividad (resultados en un determinado período), la postura en el ambiente de trabajo y la iniciativa.

En este paso se propone utilizar: el método de selección de expertos, método 360 grados, autoevaluación y escalas gráficas; así como las técnicas de trabajo grupal, revisión documental, observación científica y tormenta de ideas, entre otros.

Paso 3: Determinar los indicadores generales y específicos

En el proceso de determinación de los indicadores generales y específicos a medir en la evaluación del desempeño es necesaria la participación de especialistas de diferentes áreas dentro de la organización y después de haber revisado documentos e información referente al área objeto de estudio deciden mediante un consenso seleccionar los indicadores que más se ajusten a las características propias de los asesores jurídicos, para priorizar los criterios del grupo de expertos con conocimientos de los indicadores sometidos al estudio, de manera que cada integrante realice ponderaciones según el orden de importancia que cada cual entienda de acuerdo con su criterio propio.

Partimos de lo regulado en el artículo 7 del citado Decreto Ley 197 sobre los requisitos o condiciones generales mínimos para ocupar y permanecer en el cargo de funcionarios, condición que ostentan los asesores jurídicos.

Proponemos otros indicadores a evaluar al hacer referencia al número de metas comprometidas y cumplidas (Resultados), tomando en cuenta la naturaleza y las condiciones de trabajo(Oportunidad). Se tendrán en cuenta además las normas de conducta de carácter general o específico y las características personales que se exigen en el desempeño de determinados cargos, según regula el artículo 36 de la Ley 116 "Código de Trabajo". En este aspecto se medirán los aspectos específicos que aparecen en el Convenio Colectivo de Trabajo vigente en la entidad para grupos de trabajadores en específico y que no aparecen en los indicadores anteriores.

Como indicadores generales tener en cuenta los siguientes:

- a) Grado de calidad del trabajo que realiza.
- b) Capacidad de realización o ejecución del trabajo y su responsabilidad.
- c) Cómo se relaciona con el resto de personas que integran la organización. (Comunicación y relaciones interpersonales)

Como indicadores específicos tener en cuenta los siguientes:

- 1. Iniciativa y creatividad ética.
 - a) Cooperación y trabajo en equipo
 - b) Nivel de experiencia y conocimiento técnico para el trabajo requerido
 - c) Puede desempeñarse con poca o ninguna ayuda
 - d) Trabaja sin necesidad de supervisión
 - e) Se esfuerza más si la situación lo requiere
- 2. Iniciativa / Liderazgo
 - a) Identifica errores y trabaja para arreglarlos
 - b) Motiva y ayuda a los demás
 - c) Tiene una actitud positiva y proactiva

Paso 4: Definir el modelo de evaluación del desempeño

Los modelos de evaluación se elaboran a partir de los indicadores generales y específicos determinados para cada puesto de trabajo seleccionado, teniendo en cuenta los métodos más convenientes en cada caso. El modelo además de señalar los puntos débiles y fuertes de cada trabajador con el objetivo de ayudarlo en el desarrollo de sus habilidades, sirve de base para la proyección de los jefes y su vinculación con los objetivos de la entidad, los de cada área y puesto de trabajo en particular.

Fase II: Elaboración del reglamento para la evaluación del desempeño

Según lo planteado por el Decreto Ley 349 “Del asesoramiento jurídico” en su Capítulo IV “De las obligaciones de la máxima autoridad de los sujetos con la actividad de asesoramiento jurídico” el artículo 11 establece que la máxima autoridad, respecto a la actividad de asesoramiento jurídico, dentro de las obligaciones regula en el inciso g) crear los mecanismos requeridos para una efectiva evaluación del asesoramiento jurídico en la entidad que dirige y del desempeño del jurista.

Por su parte el Decreto Ley 197, de fecha 15 de octubre de 1999 “Sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y funcionarios”, establece en su artículo 8 tercer párrafo que los órganos, organismos y entidades nacionales establecerán en sus reglamentos la periodicidad y los procedimientos para evaluar que cada designado cumpla los requisitos o condiciones de permanencia en el cargo.

Paso 1. Previo al inicio de la evaluación del desempeño a los asesores jurídicos.

Para evaluar el desempeño es necesaria la apreciación diaria del comportamiento del evaluado. Por medio de la observación, que acompaña como los evaluados se comportan delante de los desafíos colocados en el día a día, pueden ser analizados los puntos de relación social y laboral con el grupo de trabajo, comprometimiento, posturas, progresos y limitaciones, el análisis de los comportamientos críticos, que son verificadas situaciones extremas en las cuales el evaluado alcanzó negativa o positivamente.

La segunda parte es saber identificar los problemas, a fin de resolverlos junto al evaluado y mantener la eficiencia en los servicios que presta la empresa, a través de la revisión de los trámites o asuntos que son puestos a la consideración del asesor jurídico, el análisis de las hojas de los despachos mensuales con los resultados, que incluyen los señalamientos, recomendaciones y descuentos por incumplimientos con los parámetros de calidad exigidos en la Resolución 169 de fecha 31 de julio de 2007 del Ministerio de Justicia.

Para eso, no compiten disgustos o maltratos y sí el dialogo y la motivación a fin de alcanzar los mejores resultados de la organización. Es, en esta etapa, que los profesionales analizados deben ser incentivados y motivados, mostrándoles que cada pieza es fundamental para el funcionamiento del gran engranaje que es la empresa y el evaluado debe sentir que el proceso ayuda a su entidad laboral y también su propio desempeño profesional.

La tercera parte consiste en la realización de entrevistas periódicas a los jefes máximos o cuadros del primer nivel de las personas jurídicas que reciben el asesoramiento legal por el evaluado o por medio de la certificación de calidad de los servicios jurídicos que los clientes opinan semestralmente, la revisión sistemática de la documentación legal de la entidad a la que prestan servicio de asesoramiento legal, la participación en los estrados, los informes de las visitas de acciones de control realizadas a las entidades que presta el servicio, que permiten analizar la evolución del evaluado y si es necesario, adoptar medidas, que sirvan como termómetro para entender si existe evolución o retroceso de algunos elementos o parámetros a evaluar.

La información solicitada a las fuentes personales o recogida en las observaciones, debe registrarse en formatos diseñados para tal fin: encuestas, cuestionarios y otros similares. Para cada evaluado debe organizarse un portafolio o carpeta personal, en la cual se van guardando todas las evidencias y registros de las informaciones obtenidas, de manera secuencial, con fechas y datos precisos en cada uno de ellos

Vale resaltar que no es indicado que los evaluadores sean autoritarios. El proceso de evaluación no consiste en sancionar o estigmatizar al evaluado que presente problemas o no cumpla con los requisitos que se exigen en el proceso evaluativo, si fuera el caso, es importante orientarlo a cambiar de posturas en relación a lo que puede ser mejorado.

Para iniciar una evaluación, es preciso entender lo que la empresa espera de sus asesores legales y saber si existe transparencia sobre la atribución de cada miembro. Al final, como evaluar algo si no existe la certeza de las funciones de cada uno.

Paso 2. Requisitos de la evaluación del desempeño

Deberán establecerse los requisitos sobre los cuales se fundamenta el proceso de evaluación del desempeño, para ello deberá realizarse una revisión de lo que plantean las normas vigentes en el país referente al tema, y determinar así cuáles de ellos se ajustan más a las características técnico organizativas de la organización.

Proponemos cuestiones como para poder evaluar a un asesor jurídico, deberá tener como mínimo seis meses en el ejercicio de la actividad de asesoramiento legal. Si durante el período a evaluar ha tenido varios jefes inmediatos, pero con ninguno de ellos por más de seis meses, su evaluación la realizará el último jefe con que hubiera laborado.

Paso 3. Indicadores generales y específicos

Serán los determinados en el Paso 3 de la Fase I, Etapa II del procedimiento.

Paso 4. Definición de la escala de evaluación

Para que el análisis de desempeño pueda ser medido y sirva de base para acciones de mejoría, es esencial definir una escala que indique la actuación de los profesionales. Puede usar puntuaciones cuantitativas (de 1 a 10, por ejemplo) o cualitativas (insatisfactorio, regular, bien, muy bien y excelente).

La definición de esas escalas es de extrema importancia para que los recursos humanos puedan demostrar por medio de gráficos y presentaciones como está el desarrollo de las áreas que conforman la organización. Además de eso, es importante tener un parámetro para que, en la próxima evaluación, los resultados sean comparados e identificados los puntos de mejoría.

Paso 5. Responsabilidades del evaluador.

Son responsabilidades del evaluador o superior jerárquico inmediato, las siguientes:

1.- Planificar, controlar y ejecutar el proceso de evaluación del desempeño de sus subordinados.

- 3.- Conocer los objetivos de la evaluación del desempeño y rendimiento, las normas que la rigen, la metodología e instrumentos a utilizar, y los procedimientos a seguir.
- 4.- Establecer conjuntamente con cada evaluado y registrar, al inicio del período a evaluar, las metas de desempeño equitativas que éstos deberán cumplir, en concordancia con las tareas de su puesto laboral y de acuerdo a la misión y objetivos de la organización.
- 5.- Informar a sus evaluado los criterios que se utilizarán para evaluar y calificar su desempeño.
- 6.- Dar seguimiento, de manera periódica y sistemática, a los señalamientos consignados en las evaluaciones anteriores, documentando los que han sido enmendados, y todo hecho o situación que le permita en su momento efectuar una nueva evaluación del desempeño de manera justa y objetiva.
- 7.- Efectuar con cada evaluado, en el transcurso del período de evaluación y antes de evaluar y calificar el desempeño y rendimiento de éste, evaluaciones parciales, en la forma de sesiones de orientación y control del cumplimiento de tareas y metas de desempeño, reforzando sus logros e impulsando su mejora en aspectos en que lo necesite, proporcionándole copia del documento con las metas de desempeño reformuladas, si las hubiere, y de los acuerdos adoptados para el período a evaluar.
- 8.- Ejecutar por escrito la evaluación y calificación del desempeño y rendimiento de cada evaluado, con objetividad y precisión, de acuerdo a los factores de evaluación definidos y las metas de desempeño fijadas, en las fechas y condiciones oficialmente estipuladas.
- 9.- Dar validez a la evaluación y calificación del desempeño de sus evaluados consignando su firma en el formulario oficial utilizado para evaluarlos.
- 10.- Comunicar a cada evaluado los resultados de su evaluación y la calificación final asignada a su desempeño, entregándole una copia del modelo utilizado.
- 11.- Recomendar al evaluado, que pueda resultar o resulte evaluado con apreciaciones y calificaciones no satisfactorias, acerca de cómo debe mejorar su actuar y dar seguimiento al cumplimiento de los acuerdos de mejoramiento adoptados.
- 12.- Remitir al departamento de recursos humanos de la empresa dentro de los plazos estipulados, los formularios oficiales originales con los resultados de la evaluación del desempeño de cada asesor jurídico evaluado, para que sean procesados los datos correspondientes al sistema de calificación de la evaluación.
- 13.- Elaborar un informe sobre el proceso de evaluación del desempeño realizado en su área o grupo, el cual remitirá al departamento de recursos humanos de la organización, dentro del plazo establecido para ello.
- 14.- Impulsar ante la dirección de la empresa, el trámite y ejecución de las acciones que deben producirse como consecuencia de la evaluación y calificación del desempeño de sus evaluados, y proponer su premiación, incentivos, capacitación o sanción, según corresponda.

Paso 6. Periodicidad de la evaluación

En este paso quedará establecido cada qué tiempo deberán realizarse las evaluaciones del desempeño, lo cual dependerá de las características técnico organizativas de la organización.

Paso 7. Lugar donde serán archivadas las evaluaciones realizadas

Paso 8. Proceso de análisis y debate de la evaluación

La evaluación del desempeño parte de indicadores específicos y que tiene como finalidad mejorar el proceso en servicios de asesoramiento legal a las personas jurídicas del territorio holguinero, contribuyendo en su aplicación a elevar la calidad de los resultados que se esperan de cada uno de los miembros del colectivo laboral y su aporte al buen funcionamiento de la organización como parte integrante en la gestión de los servicios en las áreas implicadas. Dicho procedimiento está basado en la metodología, esquema y sistemas que se han publicado sobre la evaluación del desempeño en el sistema empresarial cubano. En los distintos cortes evaluativos, los resultados conclusivos se discuten y analizan con el trabajador y se informa al colectivo en asamblea con los trabajadores.

Paso 9. Resultados de la evaluación y acciones a cometer

Después de llenados los modelos o certificaciones de evaluación del desempeño, teniendo en cuenta los elementos cualitativos y cuantitativos, se obtiene la calificación total, y se realiza una clasificación de los evaluados con base en la escala diseñada. Con este procedimiento ya se está en condiciones de que el departamento de recursos humanos utilice esta información para tomar decisiones relacionadas con el personal y para la retroalimentación de las actividades propias del área u unidad.

En esta actividad es necesario que se logre tener una comunicación clara y fluida con el asesor jurídico a fin de que se le pueda dar a conocer su evaluación provechosamente y se logre conocer cuáles podrían ser las causas que afectan su desempeño. El evaluador debe analizar estas causas y deberá finalizar la entrevista con conclusiones específicas que tengan como finalidad la realización de acciones que le permitan al empleado mejorar su desempeño, alentarlos cuando éste es satisfactorio, u otras medidas más radicales cuando su desempeño es reiterativamente insatisfactorio.

Paso 10. Proceso de reclamación ante inconformidades del trabajador

En caso de inconformidad con el resultado de la evaluación del desempeño, el trabajador puede establecer reclamación escrita ante el jefe inmediato superior al que lo evaluó, quién de conjunto con el dirigente de la organización sindical a ese nivel, analizará la reclamación y tomará la decisión de:

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

El reglamento para la evaluación del desempeño deberá establecer el periodo para tomar la decisión por parte del jefe inmediato superior, una vez recibida el escrito de reclamación. La decisión del director general de la empresa sobre la evaluación del desempeño de un trabajador no tiene reclamación ni por la vía administrativa ni la judicial.

A tenor de lo regulado en el artículo 26 del Reglamento del Código de Trabajo el evaluado en el caso en que aprecie violaciones del procedimiento acordado en el Convenio Colectivo de Trabajo, puede reclamar en materia de derecho ante el Órgano de Justicia Laboral en primera instancia y de persistir la inconformidad al Tribunal Municipal, conforme con el procedimiento establecido.

Etapas III: Aseguramiento

En esta etapa se procederá a la inscripción en el Convenio Colectivo de Trabajo de los acuerdos adoptados con la organización sindical al respecto y ejecución del plan de información a los trabajadores sobre los objetivos, alcance y metodología del proceso de evaluación, así como la formación de los evaluadores.

Paso 1. Discusión del Reglamento

El Reglamento se discutirá primeramente con el consejo de dirección y se llevará a cada sección sindical implicada para su aprobación.

Paso 2. Inscripción en el Convenio Colectivo de Trabajo

Después de discutido y aprobado el Reglamento para la evaluación del desempeño deberá ser inscripto en el Convenio Colectivo de Trabajo y de obligatorio cumplimiento.

Paso 3. Informar a los trabajadores

La alta dirección tiene que garantizar que todos los trabajadores conozcan de forma general el procedimiento que utilizará la organización para realizar la evaluación del desempeño, así como los indicadores que se toman en consideración para realizar la misma. Tienen que existir evidencias de la información a los trabajadores sobre este proceso.

Paso 4. Formación de los evaluadores

"La capacitación de los evaluadores debe ser un proceso continuo, de modo que éste pueda garantizar congruencia y exactitud, en donde se debe también abarcar cómo realizar entrevistas de evaluación y cómo dar y recibir retroalimentación" (Mondy & Noe, 2005, p. 272).

Etapas IV: Aplicación y retroalimentación

Después de discutido, aprobado y comunicado a los trabajadores el reglamento de evaluación del desempeño que se implantará en la entidad (Paso 1) y sentada las bases para el logro exitoso de su aplicación, se continuará con el proceso de retroalimentación (Paso 2) lo cual permitirá valorar de forma continua y sistemática el buen funcionamiento del mismo, probando que realmente estos indicadores valoran el desempeño individual de cada trabajador, facilitándole al jefe y a sus subordinados la detección de los problemas y deficiencias presentes en el área de trabajo y conciliar las vías para su solución y mejora continua.

Una vez que todos los participantes del proceso conocen el sistema, se está en condiciones de que los evaluadores lo utilicen y apliquen la evaluación, usando el instrumento elaborado para tal fin. En esta actividad es en la que se compara el desempeño del empleado con los estándares establecidos y se asigna una calificación con base en su desempeño real. Para que la evaluación sea efectiva es indispensable que se haya realizado una supervisión continua y adecuada, así como también la entrega de retroalimentación constante; esto permite que los evaluadores realicen evaluaciones efectivas y que los empleados no se sorprendan de los resultados obtenidos.

CONCLUSIONES

- 1.- En este artículo definimos la evaluación de desempeño según la visión de diferentes autores; adicionalmente presentamos el procedimiento de evaluación del desempeño a los asesores jurídicos, con sus etapas, fases y pasos, el que debe tratarse como un proceso integrado hacia el interior del mismo y del propio sistema de gestión de capital humano del cual es parte.
- 2.- El modelo propuesto de evaluación del desempeño defiende la utilización de indicadores generales y específicos para medir la actuación de los especialistas en Derecho en el asesoramiento legal de las personas jurídicas del territorio holguinero, para contribuir al logro de la estrategia de la organización.
- 3.- El modelo propuesto debe convertirse en nuestra organización en un instrumento de vital importancia en manos de los directivos organizacionales en función de la mejora continua del desempeño del asesor jurídico y de la organización en general. Por eso, es importante que no se sumerja en registros físicos y burocracias, es necesario trabajar para que no haya una postura

defensiva y para que ambas partes entiendan la importancia de aquel momento para la evolución profesional de nuestro potencial directo.

4.- Finalmente, mencionamos ciertos aspectos que son importantes de considerar y tener en cuenta para la evaluación de desempeño, entre los cuales se destacan el archivo de entrevistas de evaluación, indicadores y parámetros, procedimientos e instrumentos para efectuar el proceso de medición del desempeño.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alemán, Y. y González, A. (2009). Procedimiento para la Evaluación del desempeño a través de indicadores específicos en procesos hoteleros. [En línea]. [Consulta: enero 2020]. Disponible en:<http://www.monografias.com/trabajos15/indiceevaluacion/indiceevaluacion.shtml>

Consejo de Estado. Decreto Ley 197 de 1999: Sobre las relaciones laborales del personal designado para ocupar cargos de dirigentes y funcionarios. p.14. [En línea]. [Consulta: enero 2020]. Disponible en: http://www.gacetaoficial.cu/html/pdf/GO-EX_054_2007.pdf

Chiavenato, I. (2011). Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill.: (9 ed.). (M. d. Pilar Mascaró Sacristan, Trad.).

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y Desarrollo de Personal. Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.

Chinchilla, K. (2000). *Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño*. Extraído de <http://www.5campus.org/leccion/sievade>. Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. &Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos* (3ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill.

Mondy, R. W. & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos* (9ª ed.). México: Pearson Educación.

Sánchez, J. & Bustamante, K. (2008). Auditoría al proceso de evaluación del desempeño. *Contabilidad y Auditoría* (198), 105-133.

Figura 1. Procedimiento de evaluación del desempeño a los asesores legales.

