

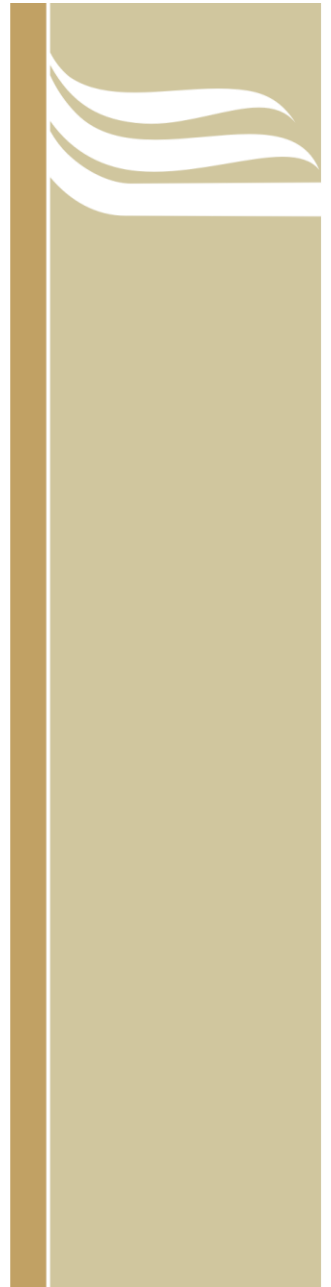
**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA
FORMACIÓN Y EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO EN MOA NICKEL S.A.**

**TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO
DE INGENIERO INDUSTRIAL**

AUTORA: Annelis Pérez Hernández

TUTOR: Ing. Rubislandy Rodríguez Guilarte



UHo UNIVERSIDAD
DE HOLGUÍN

Holguín, 2016

Pensamiento

Un mundo mejor es posible, se lo asegura alguien que ha vivido, soñando y más de una vez ha tenido el raro privilegio de ver convertidos en realidad sueños que ni siquiera había soñado...

Fidel Castro Ruz

Dedicatoria

A mis padres por ser el motor impulsor de esta obra y estar incondicionalmente apoyándome durante todos estos años de estudio.

A mi hermana que sufrió tanto mi ausencia en casa por estos 5 años.

A mi novio porque sin su apoyo creo que no hubiese podido llegar al final.

A toda mi familia por la constante preocupación que mantienen hacia mí y en especial a mi abuela Cuca.

Agradecimientos

A mi familia en especial a mi mamá, mi hermana y mi papá por ser los que cada día me dan ánimos para continuar.

A mi novio por el amor, apoyo y comprensión que recibo a diario.

A mi tutor Rubislandy por cada minuto que con paciencia dedicó a mi preparación para la realización de esta investigación a pesar del reducido tiempo que su trabajo le permite.

A mis amigos, y en especial a mis compañeras de cuarto durante todos estos años de estudio, gracias por su amistad y por compartir conmigo esta aventura de mi vida.

A todos los que de una forma u otra han compartido conmigo o me han hecho pasar ratos agradables.

A todos mi infinito agradecimiento.

RESUMEN

La presente investigación fue realizada en la empresa mixta Moa Nickel S.A.. A partir de las insuficiencias detectadas en la GCH de la empresa en cuanto a los procesos de formación, evaluación del desempeño y competencias laborales se plantea como objetivo el desarrollo de una metodología para su gestión. Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se elaboró el marco teórico referencial de la investigación donde se recogen los elementos fundamentales que permiten adentrarse en el tema de estudio, para ello se emplearon diferentes métodos teóricos y empíricos como análisis y síntesis de la información, inducción y deducción, encuestas, métodos de expertos, entre otros.

La metodología diseñada permite a través de sus etapas y tareas diagnosticar el estado actual de los procesos de formación, evaluación del desempeño y las competencias laborales, proyectar las políticas y estrategias de formación y evaluación del desempeño, diseñar el sistema de evaluación y formación, implementarlo y controlar su desempeño.

La aplicación de la propuesta metodológica permitió constatar su factibilidad. Se demostró además su consistencia lógica, su orientación estratégica y por procesos a través del análisis de los principales indicadores y el diagnóstico de los procesos anteriormente mencionados.

ABSTRACT

This research was conducted in the joint venture Moa Nickel SA. From the shortcomings identified in the Human Capital Management Company regarding the formation processes, performance appraisal and job skills is seen as objective the development of a methodology for management. To comply with the proposed objective theoretical framework of research where the fundamental elements that provide an insight into the subject of study for these different theoretical and empirical methods such as analysis and synthesis of information, induction and deduction were used collected was prepared, surveys, expert methods, among others.

The methodology designed allows through its stages and tasks diagnose the current state of training processes, performance evaluation and labor skills, project policies and training strategies and performance evaluation, design evaluation system and training, implement and monitor their performance.

The application of the methodology enabled verifies its feasibility. Its logical consistency, its strategic direction and processes through the analysis of the main indicators and diagnosis of the above processes are also demonstrated.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.1 La Gestión de Capital Humano	6
1.1.1 Surgimiento y Evolución	7
1.1.2 Principales enfoques y tendencias.....	9
1.2 La Gestión por Competencias Laborales.....	11
1.3 Gestión de la Formación y la Evaluación del Desempeño.....	14
1.4 Enfoques metodológicos para la Gestión de la Formación y la Evaluación del Desempeño	18
1.4.1 Gestión de la Evaluación del Desempeño	18
1.4.2 Gestión de la Formación	20
1.6 Conclusiones parciales	24
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN MOA NICKEL S.A.	26
2.1 Propuesta Metodológica	26
2.1.1 Etapa 1: Preparación Inicial	28
2.1.2 Etapa 2: Diagnóstico.....	28
2.1.3 Etapa 3: Diseño del Sistema de Formación y Evaluación del Desempeño de Moa Nickel S.A.	34
2.1.4 Etapa 4: Implantación	39
2.1.5 Etapa 5: Control y Mejora	39
2.2 Aplicación parcial de la propuesta metodológica	40
2.2.1 Etapa 1: Preparación Inicial	40
2.2.2 Etapa 2: Diagnóstico.....	43
2.3 Conclusiones parciales:	49
CONCLUSIONES	51
RECOMENDACIONES	52
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

La sociedad del nuevo milenio se encuentra inmersa en un proceso de profundas transformaciones, derivadas de la globalización de la economía, con la consiguiente presión del mercado mundial, de los acelerados avances científicos y tecnológicos y de la difusión masiva de las tecnologías de la información. La rapidez de estos cambios produce la inadaptación del saber, el saber hacer y el saber estar, exige a los Recursos Humanos (RH) la correspondiente adaptación, también veloz, de sus competencias. (Marrero, 2000)

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

El Capital Humano (CH) se ha convertido en una expresión muy utilizada a partir de los cambios organizacionales y el rol preponderante que el conocimiento y talento humano juegan en la nueva empresa, indicando con ello “aprovechamiento al máximo del aporte humano”, al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital. Con el transcurso del tiempo la Gestión de Capital Humano (GCH), ha ido evolucionando, desde la administración del personal hasta lo que hoy conocemos como gestión del conocimiento en desarrollo. Esta evolución se debe principalmente al papel que juega el CH como activo fundamental dentro de una organización y de su gestión en particular.

Los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo, unidos al desarrollo de las ciencias, han influido con fuerza en la esfera laboral, han originado cambios en los enfoques teóricos y en los métodos, surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; así el término competencias invade el campo de la GCH, y consecuentemente las disciplinas científicas que abordan este objeto. Actualmente dentro del papel preponderante que alcanza la GCH, se habla de la gestión por competencias, que inunda todas las áreas de este proceso.

Otro elemento importante dentro de la GCH en la actualidad es la formación, que se ha convertido en una variable estratégica de primer orden en las organizaciones exitosas.

Desde la década de 1990, para los directivos de avanzada la formación se identifica como educación y se le reconoce un lugar prominente en la gestión empresarial. De ahí la necesidad de la formación con carácter estratégico, pues debe estar vinculada a la estrategia y objetivos de la organización; así como permanente o continua para que sus resultados sean pertinentes en un entorno tan dinámico.

La formación por competencias permite la definición de programas de capacitación flexibles y modulares, y no solamente con carreras basadas en especialidades o disciplinas, sino vinculados con lo que realmente se da en el mundo del trabajo. Además, no solo facilita la formación de los individuos, sino que también la estimula a lo largo de toda su vida, alternando la capacitación con el trabajo, permitiendo la acumulación de su capital intelectual, el desarrollo de estándares comparables, y la generación de información oportuna y confiable para el desarrollo de las organizaciones que buscan competitividad a través de la diferenciación de sus RH en un determinado contexto laboral, donde no solamente expone sus conocimientos, habilidades o destrezas en abstracto; sino que deben combinar el saber, el saber hacer y el saber ser.

Multivariados y cambiantes han sido los enfoques de la formación, como lo expresa Cuesta Santos (2010) hoy como en todas las épocas de la gestión empresarial, la formación no puede concebirse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto, sino que esta debe verse en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples, para más de un puesto de trabajo para laborar en grupos o equipos y para una cultura organizacional.

La Evaluación del Desempeño constituye uno de los procesos más importantes en el desarrollo de las organizaciones, en tanto, representa una técnica de dirección imprescindible en la toma de decisiones y se erige como una de las actividades claves dentro de la GCH. La Evaluación del Desempeño, o Evaluación del Rendimiento, o Evaluación de la Actuación, o "Performance Appraisal", es la actividad clave de GCH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados en la organización.

Con la evaluación del desempeño por competencia, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; identificar con

mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño difíciles; así como definir planes de formación y desarrollo.

Actualmente existen varios enfoques de acercamiento a la ED entre ellos se pueden citar algunos como: Varela Izquierdo, 2001; Rodríguez Travieso, 2005; Herrera Suárez, 2007; Pichs Leyva, 2007; Torriente Gracia, 2008; Sánchez Augier, 2009; Mendoza Soca, 2010; Baute Miyares, 2012; Montejo Salazar, 2013; Cuesta Santos, 2010, 2014; Consejo de Ministros Decreto 326 Resolución 45 y 160, 2014 y Leyva del Toro, 2015.

Sin embargo la Gestión de la Formación y la Evaluación del Desempeño se realizan en algunos casos de manera aislada y solo los autores que diseñan un Sistema de Gestión de Recursos Humanos (SGRH) integran estos procesos. En este sentido resulta en tanto difícil, para las empresas que no implementan un SGRH, integrar correctamente estos procesos, de ahí la necesidad de desarrollar una metodología para este fin.

La creación de la sociedad anónima entre General Nickel Company (Cuba) y Sherrit Inc. (Canadá) en el año 1994 dio paso a la consolidación de la empresa mixta Moa Nickel S.A., destinada a la producción de sulfuros mixtos de níquel y cobalto. En el transcurso de estos 20 años se han realizado varias modificaciones a la estructura organizativa general de la fábrica y se han delimitado nuevas funciones y responsabilidades para las áreas.

Al realizar un análisis de la situación actual de las diferentes actividades de GCH se encontraron las limitaciones siguientes:

- No existe una integración entre los procesos de la GCH y la estrategia de la organización
- A pesar de estar definidas las metas a alcanzar en materia de GCH, no está elaborada una política en este sentido.
- El control de la GCH se realiza fundamentalmente atendiendo a elementos legales y aspectos de carácter funcional, no de gestión.

Un estudio realizado por Rodríguez Guilarte (2015) demostró las insuficiencias existentes en la GCH de la empresa y propuso el desarrollo de un procedimiento para el Diagnóstico, Proyección y Control de la GCH en empresas mixtas, aplicándolo parcialmente en la mencionada empresa. Esta investigación fue continuada por Sierra (2016), pero no ha sido llevada a cabo en la organización, además su fase de diseño no se extendió a todos los

procesos del SGCH, resaltando la necesidad de perfeccionar los subsistemas de formación y evaluación del desempeño, con énfasis en este último que solo alcanzó el 50% del índice de evaluación del proceso realizado por esos investigadores.

Teniendo en cuenta lo anteriormente explicado se ha definido como el **problema científico**, que fundamenta esta investigación: La falta de integración entre los procesos de Formación y Evaluación del desempeño con las Competencias Laborales en la Gestión de Capital Humano de Moa Nickel S.A..

Por lo que el **objeto de investigación** es: La Gestión de Capital Humano.

El **objetivo general** de la investigación es: Desarrollar una metodología para la Gestión de la Formación y la Evaluación del Desempeño en Moa Nickel S.A..

Para darle cumplimiento al objetivo planteado se trazaron los **objetivos específicos** siguientes:

1. Elaborar el marco teórico referencial de la investigación a partir del análisis de las tendencias de la GCH, su surgimiento y evolución, así como el análisis de los principales enfoques metodológicos de la formación y la evaluación del desempeño.
2. Diseñar una metodología para la gestión de la formación y la evaluación del desempeño en Moa Nickel S.A.
3. Aplicar parcialmente la metodología diseñada.

El **campo de acción** es la gestión de la formación y la evaluación del desempeño en Moa Nickel S.A.

La **idea a defender** en esta investigación es que: El desarrollo de una metodología para la gestión de la formación y evaluación del desempeño permitirá a Moa Nickel S.A. perfeccionar la GCH.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron diversos **métodos y técnicas**, entre los que se encuentran:

Métodos teóricos:

- Análisis y síntesis de la información: obtenida mediante la revisión de literatura, tanto nacional como internacional y de la documentación especializada, así como de la experiencia de especialistas consultados
- Histórico - Lógico: en la confección de los períodos por los que ha transcurrido la GCH y la evaluación del desempeño, tanto dentro del país como internacionalmente

- Inductivo-deductivo: en la aplicación de la metodología para la evaluación del desempeño individual

Métodos empíricos: para la aplicación de la metodología, auxiliándose de observación directa, entrevistas, encuestas, método de expertos como el Método Delphi por rondas y el Método Kendall, trabajo en grupo (tormenta de ideas y dinámica de grupo), así herramientas del paquete de Microsoft Office para el procesamiento de la información y la obtención de los resultados.

Para su presentación, esta tesis se estructuró de la forma siguiente: un capítulo 1, en el que se expone el marco teórico-práctico-referencial que sustentó la investigación; un capítulo 2 que contiene la descripción de la metodología desarrollada y donde se muestran los resultados de la aplicación parcial del metodología propuesta en Moa Nickel S.A.; las conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación; la bibliografía consultada y un conjunto de anexos de necesaria inclusión, como complemento de la investigación realizada.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

El presente capítulo tiene como propósito realizar un análisis teórico referente la formación y la evaluación del desempeño sobre la base de competencias laborales para el perfeccionamiento de la Gestión de Capital Humano (GCH) en las organizaciones. Para una mayor comprensión del tema en cuestión se parte de la evolución en la GCH hasta los principales enfoques y tendencias actuales. Además se analiza la incidencia de la Gestión por Competencias en las organizaciones actualmente y se precisan los elementos metodológicos más importantes relacionados con la formación y la evaluación del desempeño. Por último se evalúa el estado de estos subsistemas en Moa Nickel S.A. como punto de partida para el desarrollo de un procedimiento que permita la gestión integrada de estos procesos sobre la base de las competencias laborales. El hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico referencial se muestra en la figura 1.1.

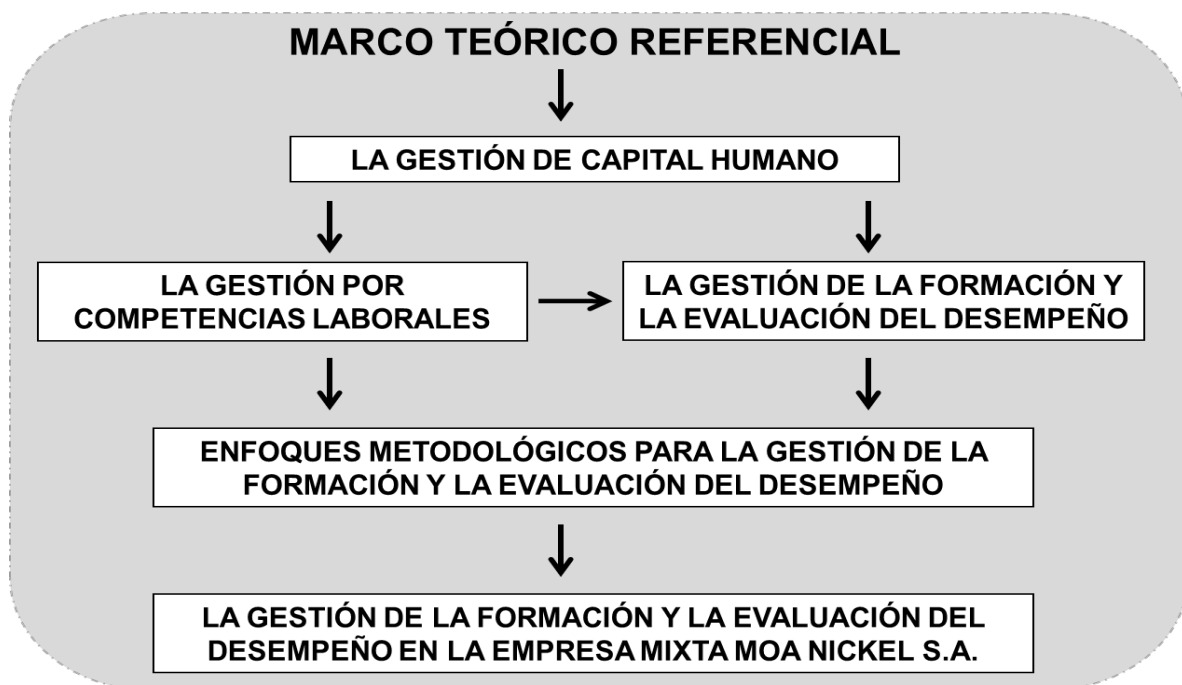


Figura 1.1 Hilo conductor para la elaboración del marco teórico referencial

1.1 La Gestión de Capital Humano

El Capital Humano (CH) constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización y depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento (Lazcano

Herrera, 2002). En este epígrafe se analiza su evolución con el paso de los años y se recogen además los principales enfoques y tendencias actuales para su gestión.

1.1.1 Surgimiento y Evolución

El CH se ha convertido en una expresión muy utilizada a partir de los cambios organizacionales y el rol preponderante que el conocimiento y talento humano juegan en la nueva empresa, indicando con ello “aprovechamiento al máximo del aporte humano”, al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital. Con el transcurso del tiempo la Gestión de Capital Humano (GCH), ha ido evolucionando, desde la administración del personal hasta lo que hoy conocemos como gestión del conocimiento en desarrollo. Esta evolución se debe principalmente al papel que juega el CH como activo fundamental dentro de una organización y de su gestión en particular.

El término CH surge en el siglo XVIII cuando teóricos de la economía tales como Smith, plantearon la necesidad de detenerse no solo en factores de tipo técnicos sino también humanos para establecer las reglas en el funcionamiento de una empresa o un sistema económico en general. El CH apareció como uno de los elementos más importantes a tener en cuenta ya que el mismo es el responsable de ejecutar las tareas y habilidades propias de cada área. Por lo que mientras más valioso sea él en la empresa (o sea, mientras mejor capacitado o preparado esté para las tareas específicas que le asignen) mejores serán los resultados obtenidos.

Sin embargo los orígenes de la actual Gestión de Recursos Humanos (GRH) aparecen a principios del siglo XX, donde esta función se realizaba de forma ocasional, revestía poca dificultad y las consecuencias de realizarlas de forma incorrecta eran escasas y de importancia poco relevante, y es a la mitad de siglo cuando se empieza a abordar el tema de administración de personal, el cual fue evolucionando a través de diferentes enfoques y se afirma que es en la década de los 80 y 90 del propio siglo, cuando la GRH asume un papel destacado en la gestión organizacional, la cual se mantiene y desarrolla en la actualidad. Refiriéndose a la transformación de este proceso Cuesta Santos (2010), plantea que la GRH actual ha superado a la clásica administración o dirección de personal y “...que en su evolución, ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial humano o capital humano.”

Varios autores al hacer referencia a la evolución de la GCH señalan cuatro períodos y otros

se refieren a las diferentes denominaciones que ha ocupado este departamento en el transcurso de los años. La figura 1.2 desarrollada por Rodríguez (2015) relaciona el desarrollo de la GCH partiendo de los criterios de Besseyre (1989) y González Fernández (2002).

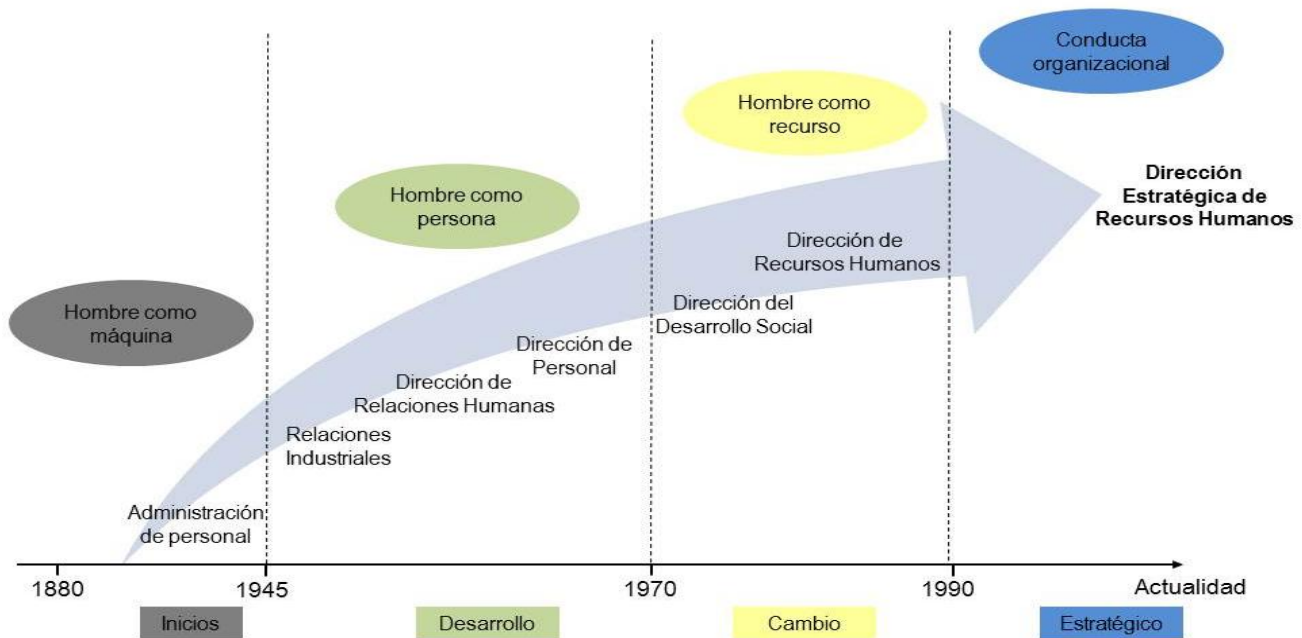


Figura 1.2: Evolución de la Gestión de Recursos Humanos

Fuente: Rodríguez Guilarte (2015)

Al igual que las tareas y funciones asumidas por la dirección de capital humano el término utilizado para referirse a la gestión de personas ha evolucionado con el paso de los años. El término recursos humanos, también conocido como capital humano, se originó en el área de economía política y ciencias sociales, donde se utilizaba para identificar a uno de los tres factores de producción, también conocido como trabajo (Mayo Alegre, 2010).

El Comandante en Jefe de la Revolución Cubana Fidel Castro al definir el capital humano señala que es el “conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, aportados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”. Esta definición trata un concepto más amplio, resalta los valores humanos, va más allá del enfoque de CH para una empresa, por lo que la autora concuerda con estos elementos.

Existen varias conceptos de GCH, pues diversos autores y especialistas han emitido sus

criterios al respecto, o han aportado elementos para su concepción, entre los que se destacan: Beer (1989), Harper y Lynch (1992), Bustillo (1994), Werther y Davis (2001), Chiavenato (2002), García Vidal (2002), Ronda Pupo (2003); vinculado al Turismo, Zayas Agüero (2002), Marrero Fornaris (2002), Morales Cartaya (2006) y Cuesta Santos (2010).

En la presente investigación se asume la utilización del término GCH y se asume la definición de Morales Cartaya (2006) y adoptada en el país en la norma cubana NC 3000:2007 donde se plantea que el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) es “el sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de las competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”.

Con el transcurrir del tiempo tanto las definiciones como los estilos y herramientas para gestionar los recursos humanos han evolucionado, provocando que cada vez se realicen más estudios acerca de las nuevas perspectivas y tendencia de la GRH.

1.1.2 Principales enfoques y tendencias

Las empresas de éxito en el mundo contemporáneo dan un alto valor a sus RH como elemento básico para alcanzar sus objetivos, pero encaminados al desarrollo de procesos integrados que permitan lograr polivalencia o multihabilidades en los trabajadores y en las estructuras organizativas, con un enfoque sistémico y atendiendo a las interacciones con el entorno. Los enfoques actuales instan a la creación de sistemas que propicien una mayor satisfacción laboral, elemento que se evidencia dentro de los modelos de GCH. Tal es el caso del modelo de Beer (1989), la Corporación Andina de Fomento 7 (1991), el modelo de Harper y Lynch (1992) y Morales Cartaya (2006).

Otros autores incluyen como parte de la medición de los resultados de la GCH la satisfacción laboral como indicador, considerando su utilidad en sus trabajos; entre los que se destacan Álvarez López (2001), Velázquez Zaldívar (1996 y 2002), Marrero Fornaris (2002), Alabart Pino (2003), Delgado Pérez (2004), Sotolongo Sánchez (2005), De Miguel Guzmán (2006), Nieves Julbe (2010), García Fenton (2011), Hernández Darias (2011), Velázquez Zaldívar (2011) y Leyva Del Toro (2014). Otras investigaciones realizadas en el contexto cubano estudian la variable Satisfacción Laboral (SL) como indicador del sistema organizacional,

campo específico donde realizan sus propuestas, destacándose los autores: Nogueira Rivera (2002), Artola Pimentel (2002), Noda Hernández (2004), Javier Rodríguez y Gómez Bravo (2004), Parra Ferié (2005), Valls Figuera (2006), Pérez Capdesuñer, (2006), Hernández Nariño (2010) y Pérez Lorences (2014).

Las tendencias actuales en la GCH abogan por un profesional calificado, del cual es necesario conocer sus características personales (carácter, motivaciones, intereses) para adaptarse a la cultura de la organización. Se debe explorar además sus potencialidades, para desarrollarlas y disponer de ellas, como reservas de la entidad, esta disponibilidad no debe ser unidireccional sino también fuente de crecimiento para el individuo, lo que conllevará al propio desarrollo de la organización.

Según Cuesta Santos (2010) los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GCH, a la que no pueden renunciar las empresas, pueden resumirse así:

- El capital humano, a inicios del siglo XXI, se convertirá en el recurso competitivo más importante de una organización
- La actual gestión estratégica de capital humano requiere de los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencia
- Se considera GCH y del conocimiento, al flujo de personas que trabajan con una proyección estratégica dentro de la organización
- La GCH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades
- La formación de capital humano es una inversión y no un costo; cuya gestión es determinante en el accionar de la GCH expresada en las competencias alcanzadas por las personas dentro de la empresa.
- Es de vital importancia tomar en consideración estos rasgos y tendencias actuales fundamentales que distinguen a la GCH para el diseño e implementación de cada uno de los subsistemas que en esta se incluyen, sirviendo de guía para una mejor concepción de cada estudio que se realice al respecto.

Los aportes realizados por Cuesta Santos (2005, 2009, 2010) y Morales Cartaya (2006) evidencian la necesidad de perfeccionar la GCH en las organizaciones cubanas y centran a la gestión de las competencias laborales como el eslabón principal para poder armonizar los

demás procesos. De la calidad y habilidad de los trabajadores (manifestados en sus competencias) dependerá la eficiencia, eficacia y efectividad de la GCH.

1.2 La Gestión por Competencias Laborales

Los grandes cambios que se operan en el mundo contemporáneo, unidos al desarrollo de las ciencias, han influido con fuerza en la esfera laboral y originado cambios en los enfoques teóricos y en los métodos, surgiendo nuevos conceptos que dan respuesta a nuevas situaciones; así el término competencias invade el campo de la GCH, y consecuentemente las disciplinas científicas que abordan este objeto. Actualmente dentro del papel preponderante que alcanza la GRH, se habla de la Gestión por Competencias (GC), que inunda todas las áreas de este proceso.

Las competencias creadas y desplegadas en una organización son el resultado de la sinergia provocada por el despliegue de forma integrada de esas competencias pertenecientes a las personas que interactúan en una organización entre sí, con los recursos, procesos y la tecnología. El enfoque basado en competencias también ha tenido un desarrollo vertiginoso y reciente en el campo de la gestión de recursos humanos o capital humano (Davenport, 2000), debido al fuerte impacto provocado por el enfoque basado en los recursos en la GRH (Wright y otros., 2001). Este desarrollo ha estado enmarcado mayormente a la teorización del enfoque, métodos para la identificación de las competencias, así como su evaluación y más recientemente el diseño de sistemas de gestión estratégica de recursos humanos, con predominio en las Competencias Laborales (CL).

Sin embargo, el enfoque de competencias y su desarrollo surge en los países industrializados y algunos en vías de desarrollo, principalmente a raíz de las transformaciones técnico-productivas ocurridas en la década de los ochenta (Mertens, 1996; Zarifian, 1999). Por otra parte (J. López y Leal, 2002), agrega que su surgimiento estuvo debido a la evidente incapacidad de los sistemas de formación profesionales tradicionales de responder a las necesidades de cualificación a los trabajadores para aumentar su desempeño y mantener cotas altas de competitividad. Encontrar un enfoque homogéneo sobre la base de un consenso común entre autores dentro del enfoque de competencias a nivel individual resulta tan complejo como lo es a nivel organizacional. Al respecto (Schippmann y otros., 2000) en relación con la definición del término competencias a nivel

individual refiere: “existe una amplia gama de definiciones, incluso entre una población especialista bastante homogénea, subrayando la dificultad de apuntar con precisión una definición estándar del término. Esta falta de acuerdo general no debe ser demasiado sorprendente, dado los múltiples dominios en los cuales el término "competente" o "competencia" es prevaleciente.

Al invocar en la literatura el término competencias salen a la luz numerosos autores que refieren al entonces especialista en motivación y profesor de Harvard David C. McClelland (1973) como su creador, quien atribuyó el éxito de individuos en su trabajo, más a características propias de la persona, a sus competencias, que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios utilizados como principales factores de selección. Surge así la GC en el marco de la GRH, y se fundamenta en la búsqueda de una explicación al desempeño laboral exitoso de individuos en determinados contextos (Cuesta, 2005).

El término competencias constituye un concepto renovador que aporta una distintiva cualidad, salvando las carencias del enfoque tradicional basado en la inteligencia cognitiva, tal como lo denomina (Goleman, 1999b), referenciando el entonces utilizado coeficiente de inteligencia, en la explicación de un desempeño laboral superior. Así, existe alto consenso entre académicos en que las competencias incorporan de forma armónica un conjunto de conocimientos, habilidades o destrezas, características personales, experiencias, sentimientos, motivaciones, deseos y valores que le permiten a una persona desempeñarse de modo exitoso (Cuesta, 2005; Fleury y Fleury, 2005; Grant, 2002; Morales, 2006; ONN, 2007a; Schippmann y otros., 2000; Spencer y Spencer, 1993).

La GC parte de la determinación de las CL exigidas por los diferentes cargos, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso. Esas CL se expresan en los perfiles de cargo. El análisis, descripción y diseño de puestos o cargos de trabajo es una actividad clave de la GRH, que tiene su expresión en documentos conocidos como calificadores o descriptores de puestos o cargos de trabajo, o también denominados perfiles de cargo o profesiogramas.

Según Sarnachiaro (2007) actualmente es necesario comprender la importancia e impacto del término competencia en el desarrollo de una empresa, y al respecto plantea: “El concepto de competencia se ha impuesto en la literatura sobre gestión empresarial de los últimos diez

años. Un número cada vez mayor de empresas elabora sistemas de referencia de competencias. De ahí la necesidad de precisar el significado de competencias laborales”.

La NC ISO 9001:2001 establece que las competencias son un conjunto de comportamientos observables, relacionados causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo u organización dada, en una situación personal o social determinada.

Por su parte Soltura (2008) define a las competencias laborales como aquellas competencias que pone en vigor un individuo en ejercicio de una actividad laboral en cumplimiento de una misión y responsabilidades específicas, entendidas como constructos que expresan la capacidad de un individuo para utilizar de forma sinérgica conocimientos, habilidades, características físicas y personales, sentimientos, motivaciones y valores que le permiten alcanzar un desempeño superior a él y a la organización, las cuales son desplegadas y evaluadas en determinada cultura organizacional, condiciones de trabajo y exigencias técnico productivas o de servicio. Éstas han de ser definidas a partir de dimensiones en términos de comportamientos observables, y constituyen una contribución efectiva al logro de los objetivos de la organización.

Cuesta Santos (2010), plantea que “las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional” y añade que “este concepto es tomado como punto de partida para este estudio y expresa una acepción sistémica y holística de las competencias, privilegiando la dimensión psicológica de estas y las contextualiza en una determinada cultura organizacional. ”

En esta investigación se adopta la propuesta recogida en las NC 3000:2007 donde se define como competencias laborales al “conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”

El desarrollo del CH en las entidades de producción y servicios, con un enfoque de competencias es un aspecto de extraordinaria importancia para el logro del incremento sostenido de la productividad del trabajo y la satisfacción laboral. Las competencias permiten

establecer políticas y sistemas de gestión de personas orientados a potenciar los comportamientos de éxito para conseguir los resultados esperados.

Se puede afirmar que todas las actividades de GCH podrían realizarse basadas en el enfoque por competencias, a pesar de que las aplicaciones más comúnmente efectuadas han estado dirigidas hacia la formación y la selección de personal, demostrándose que sin la extensión del enfoque a todas las actividades o procesos no es posible lograr la integración necesaria para obtener los resultados esperados en cuanto al incremento de la productividad del trabajo y la competitividad de la organización. Es por ello, que el modelo de Morales Cartaya (2006) establece en el centro de todos sus procesos las competencias laborales.

1.3 Gestión de la Formación y la Evaluación del Desempeño

La sociedad del nuevo milenio se encuentra inmersa en un proceso de profundas transformaciones, derivadas de la globalización de la economía, con la consiguiente presión del mercado mundial, de los acelerados avances científico-tecnológicos y de la difusión masiva de las tecnologías de la información. La rapidez de estos cambios produce la inadaptación del saber, el saber hacer y el saber estar, y exige a los RH la correspondiente adaptación, también veloz, de sus competencias (Cerejido, 1999; Marrero, 2000). En ello es esencial la formación, que se ha convertido en una variable estratégica de primer orden en las organizaciones exitosas. Desde la década de 1990, para los directivos de avanzada la formación se identifica como educación y se le reconoce un lugar prominente en la gestión empresarial. De ahí la necesidad de la formación con carácter estratégico, pues debe estar vinculada a la estrategia y objetivos de la organización; así como permanente o continua para que sus resultados sean pertinentes en un entorno tan dinámico.

En la literatura especializada y en la práctica organizacional son múltiples los términos empleados en materia de formación: educación, aprendizaje, entrenamiento, perfeccionamiento, capacitación, desarrollo, crecimiento, entre otros; unos son más generales y otros más específicos, e incluso son utilizados diferentes términos para denominar iguales acciones.

La Resolución 29/2006 define a la capacitación como el conjunto de acciones de preparación que desarrollan las entidades laborales dirigidas a mejorar las competencias, calificaciones y recalificaciones para cumplir con calidad las funciones del puesto de trabajo y alcanzar los

máximos resultados productivos o de servicios. Este conjunto de acciones permite crear, mantener y elevar los conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para asegurar su desempeño exitoso. Por su parte las NC 3000:2007 al referirse a este término plantea que es un conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión, que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Referente al vocablo Desarrollo la Resolución 29/2006 lo establece como un proceso continuo y simultáneo a la capacitación dirigida a alcanzar multihabilidades, destrezas y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar puestos de trabajo de perfil amplio, con las competencias para un desempeño satisfactorio. Este proceso asegura la formación del trabajador durante su vida laboral, que le posibilita promover a cargos de categoría superior, así como a estar más preparado para asumir los cambios y transformaciones que se producen en la entidad.

La NC 3000:2007 refiere que el desarrollo del CH es un proceso continuo y simultáneo de capacitación dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior.

Sarmentero Bon (2007) hace referencia al término formación y plantea que es la actividad que se les ofrece a los trabajadores para que desarrollen sus competencias en el trabajo. Para (Cuesta Santos, 1997) “La formación es la actividad que decide la supervivencia empresarial” y más adelante señala, “no puede concebirse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto. Hay que concebirla en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples, para más de un puesto de trabajo, para laborar en grupos efectivos o equipos y para una cultura organizacional”. La formación o preparación es uno de los elementos que transforman los recursos humanos en “la ventaja competitiva básica” de las empresas actuales.

La formación se puede definir como la actividad que dota al trabajador de los conocimientos, habilidades, comportamientos y competencias que permiten su desenvolvimiento exitoso en la organización, ayudándole a anticipar los cambios o reaccionar rápidamente a lo que no ha

podido prever y está profundamente relacionada con los valores humanos y organizacionales que se quieren desarrollar o preservar en la organización. Esta constituye una inversión y no un costo y una de las principales fuentes de bienestar para el personal; cuya gestión es determinante en el accionar de la GCH expresada en las competencias alcanzadas por las personas dentro de la empresa. (Marrero, 2006)

A los efectos de esta investigación se decide utilizar el término formación por considerarse más integrador, teniendo en cuenta la concepción abarcadora de Cuesta Santos (2010) y la definición establecida en la NC 3000:2007 “la formación por competencias laborales es el proceso de enseñanza-aprendizaje basado en las competencias laborales, que facilita la transmisión de conocimientos, valores y la generación de habilidades, acorde a las actividades del trabajo que se realiza, el cual desarrolla en el participante las capacidades para aplicarlos y movilizarlos, en diferentes contextos y en la solución de situaciones emergentes”.

Otro elemento importante dentro de las actuales tendencias de la GCH es la evaluación del desempeño (ED), la cual se considera actividad clave que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización.

La evaluación del desempeño o evaluación del rendimiento, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, performance appraisal, como también lo recoge la literatura sobre el tema, ha recibido múltiples definiciones, las cuales no distan mucho unas de otras; en la literatura coexisten diversas valoraciones, al menos 26 autores (Harper y Lynch, 1992; Puchol, 1995; Martínez, 1998; Pontifes, 2001; Varela Izquierdo, 2001; Werther y Davis, 2001; Acosta, 2002; Carpio, 2005; MTSS Resolución 8, 2005; MINTUR Resolución 71, 2007; Morales Cartaya, 2006; NC 3000, 2007; Decreto 281, 2007; MTSS Resolución 21, 2007; Chiavenato, 2002, 2009; Sánchez Augier, 2009; Manene, 2010; Asamblea Nacional Ley 116, 2014; Consejo de Ministros Decreto 326, Resolución 45 y 160, 2014; Cuesta Santos, 2005, 2010, 2014; Leyva del Toro, 2015) han emitido sus propias definiciones. La mayoría de los autores considera la ED como un proceso (Martínez, 1998; Carpio, 2000; Werther y Davis, 2001; Acosta, 2002; Chiavenato, 2004, 2009; Cuesta Santos, 2005, 2010; Morales Cartaya, 2006; Sánchez Augier, 2009; Manene, 2010; Consejo de ministros Decreto 326, Resolución 160, 2014; Leyva del Toro, 2015) que demanda de técnicas y procedimientos (Harper y

Lynch, 1992; Puchol, 1995; Pontifes, 2001; Cuesta Santos, 2005, 2010) para su desarrollo. La misma es descrita de diferentes formas, aunque en muchos de los casos resultan sinónimos; de los términos utilizados (estimar, medir, valorar) se considera el más adecuado el de valorar (Carpio, 2000; Pontifes, 2001; Cuesta Santos 2005, 2010; Sánchez Augier, 2009; Chiavenato, 2009; Consejo de Ministros Decreto 326, Resolución 45, 2014; Leyva del Toro, 2015) que a pesar de no ser el más común si trasmite la idea de un acercamiento parcial (subjetivo) al conocimiento exacto del grado de desempeño.

Según la NC 3000: 2007 la evaluación del desempeño es: 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.

Para Sánchez Augier (2009) se entiende por evaluación del desempeño el “proceso sistemático de valoración del dominio de las competencias requeridas y del grado de eficacia y eficiencia de los resultados del trabajo, desarrollado por el jefe inmediato considerando las competencias establecidas y objetivos del cargo, el proceso y la organización además de los criterios del trabajador y otras personas vinculadas”

Algunos autores hacen referencia por una parte a los objetivos de trabajo, las responsabilidades asumidas y las características personales (Harper y Lynch, 1992; Asamblea Nacional Ley 116, 2014) y por otra a las opiniones del propio trabajador y la de los compañeros de trabajo, (Morales Cartaya, 2006; NC 3000, 2007; Sánchez Augier, 2009; Leyva del Toro, 2015) lo que se considera acertado pues dejan explícitamente declarado la necesidad de tomar en cuenta varios criterios o puntos de vistas para arribar a la conclusión final. Se debe señalar como elemento de alta importancia las competencias declaradas para el cargo objeto de evaluación así como sus objetivos, los procesos y la organización (Sánchez Augier, 2009; BCG y WFPMA, 2008, 2010, 2012; Cuesta Santos, 2014; Leyva del Toro, 2015). Autores como Varela Izquierdo, 2001; Morales Cartaya, 2006; NC 3000, 2007; Sánchez Augier, 2009; Cuesta Santos, 2010; Asamblea Nacional Ley 116, 2014 y Leyva del Toro, 2015 tienen en cuenta al jefe inmediato como responsable de la evaluación, lo que se considera muy acertado.

Por lo antes expresado la autora parte de lo preceptuado por Sánchez Augier (2009) y Leyva del Toro (2015) añadiendo algunos elementos importantes recogidos en la NC 3000:2007,

definiendo como evaluación del desempeño individual “el proceso sistemático de valoración del dominio de las competencias requeridas así como del grado de eficacia y eficiencia de los resultados del trabajo, desarrollado por el jefe inmediato, considerando los objetivos del cargo, el proceso, la organización y las condiciones técnico organizativas, además de los criterios del trabajador y otras personas vinculadas, que constituye la base para la planificación y ejecución del proceso de formación individual.”

La evaluación del desempeño como actividad clave sistemática de la GCH, significa la principal contribución en la mejora de la actuación o del desempeño porque posibilita reforzar de manera positiva la conducta exitosa o rectificar la errónea, además esta significa la principal contribución para retroalimentar la formación. Por tal motivo numerosos autores han desarrollado metodologías que permitan su gestión e implementación en la práctica empresarial.

1.4 Enfoques metodológicos para la Gestión de la Formación y la Evaluación del Desempeño

Desde la época de la revolución industrial, la administración científica de Taylor hasta la actualidad, diversos han sido los enfoques utilizados para la gestión de las personas en las organizaciones, en correspondencia con las exigencias del desarrollo económico social y las condiciones histórico-concretas de cada etapa o período. En este epígrafe se realizará un análisis de varios enfoques metodológicos realizados por diferentes autores tanto nacionales como internacionales acerca de 2 actividades claves en la GCH: la formación y la evaluación del desempeño.

1.4.1 Gestión de la Evaluación del Desempeño

Actualmente existen varios enfoques de acercamiento a la ED entre ellos se pueden citar algunos como: Varela Izquierdo, 2001; Rodríguez Travieso, 2005; Herrera Suárez, 2007; Pichs Leyva, 2007; Torriente García, 2008; Sánchez Augier, 2009; Mendoza Soca, 2010; Baute Miyares, 2012; Montejo Salazar, 2013; Cuesta Santos, 2010, 2014; Consejo de Ministros Decreto 326 Resolución 45 y 160, 2014 y Leyva del Toro, 2015.

Morales Cartaya (2006) plantea en la tesis doctoral, al hacer referencia al módulo de evaluación del desempeño, que este es un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y

resultados del trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Se realiza como mínimo una vez al año, y se organiza de acuerdo con las características técnico-organizativas de la empresa. En esta la dirección enfoca integral y diferenciadamente a los trabajadores que laboran en los procesos de las actividades principales, a los que se les mide el cumplimiento de las competencias y objetivos, mientras que a los demás trabajadores se les evalúa la idoneidad demostrada y los resultados alcanzados en las tareas del cargo.

Cuesta Santos (2010) propone una tecnología para la Gestión Estratégica de los Recursos Humano y plantea que la evaluación del desempeño por competencias se realiza en correspondencia con la estrategia organizacional y en consecuencia a lo dispuesto en el calificador de cargo, descriptor de cargo, profesiograma o perfil de cargo por competencias. Se realiza atendiendo esencialmente a: misión u objetivos fijados, las competencias laborales manifiestas en los resultados (especialmente asociados a la cantidad y calidad del trabajo desarrollado) y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional.

La propuesta de Leyva Del Toro, 2015 desarrolla el proceso orientado hacia la gestión por competencias, con un marcado carácter sistémico de la GCH en particular y de la organización en general. Su orientación es hacia la mejora del propio proceso y de la entidad. Posee indicadores que permiten la medición y mejora del proceso a través de la calidad y los resultados. Como elemento fundamental este procedimiento hace corresponder los indicadores del cargo con los de los procesos y la organización así como los indicadores de condiciones técnicas organizativas con los indicadores del cargo. Este procedimiento posee como limitación fundamental que fue realizado específicamente para instalaciones del sector turístico.

La evaluación del desempeño como actividad clave sistemática de la GRH, significa la principal contribución en la mejora de la actuación o el desempeño, posibilitando reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la conducta desacertada. A la vez, la evaluación del desempeño significa la principal contribución para retroalimentar la formación. En la necesaria formación continua, base de la asunción del concepto de organización que aprende, la sistemática evaluación del desempeño es determinante.

1.4.2 Gestión de la Formación

Multivariados y cambiantes han sido los enfoques de la formación, como lo expresa Cuesta Santos (2010) hoy como en todas las épocas de la gestión empresarial, la formación no puede concebirse sólo como instrucción o aprendizaje para determinado puesto, sino que esta debe verse en su sentido más amplio de actitudes, conocimientos y habilidades múltiples, para más de un puesto de trabajo para laborar en grupos o equipos y para una cultura organizacional.

Werther y Davis (1991) plantean cuatro etapas en la preparación del programa de capacitación y desarrollo que inicia con la evaluación de necesidades (diagnóstico), luego precisan los objetivos de capacitación y desarrollo definiéndose los contenidos del programa y principios pedagógicos o de aprendizaje, se establece el programa real a partir del cual se obtienen resultados en cuanto a aptitudes, conocimientos y habilidades y finalmente se realiza la evaluación que retroalimenta al punto de partida. En este se visualiza la formación a largo plazo para el personal directivo, sin embargo para los empleados se le imprime un carácter más operativo; aunque plantean que en ocasiones es difícil la diferenciación. No incluye totalmente el enfoque de competencias ni enfatiza en el aprendizaje organizacional y no ofrece cómo evaluar integralmente el proceso formativo.

Marrero Fornaris (2002) plantea un enfoque mediante una tecnología integral diseñada para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras, donde se integran las tendencias en este campo, al tomar como punto de partida la estrategia y objetivos de la instalación en el que incorpora el enfoque de competencias y el carácter continuo o permanente a la gestión del proceso formativo, contribuyendo a fomentar la cultura de las organizaciones que aprenden. La tecnología propuesta garantiza la adecuada formación individual y organizacional de forma efectiva, eficiente y eficaz. Este procedimiento general incluye varios procedimientos específicos, lo que se fundamenta en el carácter sistémico del proceso formativo, está dirigido a un enfoque de mejora, de ahí el carácter cíclico de las etapas propuestas para la gestión de la formación, donde cada ciclo responde a los nuevos requerimientos y necesidades formativas.

Este procedimiento aunque analiza la formación en sus tres aristas, funcional, individual y organizacional, así como la contemplación de tendencias actuales de capacitación y

desarrollo, presenta como aspecto negativo que solamente se centra en la concepción de la formación en organizaciones de servicios, específicamente en hoteles.

Morales Cartaya (2006) plantea un modelo en el cual se encuentra varios módulos entre ellos el de Capacitación y Desarrollo en el cual se evidencia que a partir del diagnóstico o determinación de necesidades de cada trabajador, la capacitación se dirige para desarrollar las competencias laborales en función de los objetivos y la estrategia empresarial. Sin capacitación no hay futuro para la empresa. En este se refleja de manera positiva la interacción entre la dirección y el resto del personal para determinar las necesidades de capacitación en correspondencia con el cargo desempeñado actualmente, así como el adiestramiento a recién graduados como una de sus prioridades y formar nuevos trabajadores para ocupar plazas vacantes. Este plantea un enfoque continuo al realizarse la evaluación sistemática del impacto de la capacitación por parte de la empresa.

Para Cuesta (2010) la educación y desarrollo de las personas es central en la GRH; estas constituyen el fin y no el medio. Solo así se podrá garantizar el desarrollo económico de la sociedad, mediante el desarrollo humano. En su propuesta metodológica enfatiza en el ciclo de formación (Diagnóstico de la Formación; Plan de Programas de Formación; Implantación; Evaluación y Control) y recalca que deberá ser encabezado por los directivos. El área o proceso clave de formación habrá de ubicarse en la estructura organizativa, o en el organigrama, adjunta a la cumbre estratégica, adjunta a la alta dirección. Del conjunto de técnicas indicadas, en particular la información que brinda la evaluación del desempeño, si fue bien diseñada como sistema y refleja las competencias laborales, tiene una notable importancia en la determinación de las “brechas” entre competencias laborales existentes (en la persona) y las competencias laborales requeridas (por el cargo).

Sin embargo el análisis de las metodologías referenciadas para la Gestión de la Formación y la Evaluación del Desempeño se realiza en algunos casos de manera aislada y solo los autores que diseñan un SGRH integran estos procesos. En este sentido resulta en tanto difícil, para las empresas que no implementan un SGRH, integrar correctamente estos procesos, de ahí la necesidad de desarrollar una metodología para este fin. En esta situación se encuentra la empresa mixta Moa Nickel S.A. la cual trabaja en el diseño de un SGRH que avanza muy lentamente y no se acaba de concretar.

1.5 La Gestión la Formación y la Evaluación del Desempeño en Moa Nickel S.A.

Actualmente uno de los sectores de mayor relevancia económica para el país, lo constituye la industria del níquel, la cual se ejecuta en el municipio holguinero de Moa, con una tradición de más de 50 años en la actividad. Si bien en los últimos años no se han alcanzado los resultados esperados, el desarrollo de esta rama de la economía nacional es de vital importancia, por lo que se hace necesaria su eficiente y eficaz conducción en el logro de los objetivos trazados. En este contexto adquiere mayor significación el tratamiento a una fuente de ventajas competitivas para las organizaciones: el factor humano.

La creación de la sociedad anónima entre General Nickel Company (Cuba) y Sherrit Inc. (Canadá) en el año 1994 dio paso a la consolidación de la empresa mixta Moa Nickel S.A.. En el transcurso de estos 20 años se han realizado varias modificaciones a la estructura organizativa general de la fábrica y se han delimitado nuevas funciones y responsabilidades para las áreas. Actualmente la empresa posee una Política para la implementación de las actividades de Capacitación y Desarrollo (D-RH-010) y una para la realización de la Evaluación del Desempeño (D-RH-027), no siendo así para la Gestión de las Competencias Laborales.

Un estudio realizado por Rodríguez (2015) demostró las insuficiencias existentes en la GCH de la empresa y propuso el desarrollo de un procedimiento para el Diagnóstico, Proyección y Control de la GCH en empresas mixtas, aplicándolo parcialmente en la mencionada empresa. Esta investigación fue continuada por Sierra (2016), pero no ha sido llevada a cabo en la organización, además su fase de diseño no se extendió a todos los procesos del SGCH, resaltando la necesidad de perfeccionar los subsistemas de formación y evaluación del desempeño, con énfasis en este último que solo alcanzó el 50% del índice de evaluación del proceso realizado por esos investigadores.

Al diagnosticar la gestión por competencias en la empresa Rodríguez Guilarte (2015) expresa: “El índice de evaluación del proceso fue bajo, alcanzando solo el 20 %. Esto se debe a que de los 15 elementos evaluados solo 3 se comportan favorablemente: la existencia de prácticas de aprendizaje organizacional, la identificación de los trabajadores con un desempeño laboral superior y la demostración por parte del personal que atiende la actividad de RH de poseer las competencias necesarias para ejercer sus funciones. En este proceso no se pudo calcular ninguno de los indicadores propuestos pues en la empresa no

se tienen definidas las competencias. Actualmente se realiza este trabajo por parte de la EMPLANI". A finales de 2015 se culminó con el proceso de identificación de las competencias laborales y la confección de los perfiles de cargos por competencias, los cuales fueron debidamente aprobados a principios de 2016, lo que constituye un paso de avance en la GCH.

Las actividades de Capacitación y Desarrollo se realizan a través de un Procedimiento General (PG-RH-06) el cual es aplicable a todas las áreas de la empresa con el objetivo de establecer los mecanismos para dotar a los trabajadores de la educación, formación, habilidades y experiencias requeridas para desarrollar sus funciones y con ello mejorar los resultados de la organización, estas se elaboran en correspondencia con los objetivos globales y específicos de la organización y los resultados del diagnóstico o determinación de las necesidades de capacitación. En este se definen las responsabilidades a todos los niveles, pero no siempre los implicados las conocen.

El procedimiento desarrollado para la realización de la Evaluación del Desempeño tiene como objetivo establecer las reglas generales para el personal de la empresa con categoría ocupacional de técnico, operario, administrativo o de servicio, este es aplicable a todas las áreas de la empresa. La evaluación del desempeño se realiza anualmente y se efectúa en el primer trimestre del año siguiente al año natural concluido. Para la realización de la evaluación se tiene en cuenta la anterior evaluación, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, objetivos y tareas del año, el cumplimiento de la disciplina laboral, el aprovechamiento de la jornada y el cumplimiento de las acciones de capacitación y desarrollo que fueron planificadas.

Las categorías de evaluación son: desempeño laboral superior (más de 95 puntos); desempeño laboral adecuado (entre 71 y hasta 95 puntos); desempeño laboral bajo (entre 51 y hasta 70 puntos) y desempeño laboral deficiente (menos de 51 puntos). En caso de que algún trabajador obtenga en la evaluación anual la categoría de desempeño laboral bajo o deficiente deberá mostrar una evaluación de una categoría superior en la próxima evaluación trimestral, de no ser así será remitido a la Comisión de Idoneidad. Los trabajadores que alcanzan la categoría de desempeño laboral superior son reconocidos en la primera asamblea de afiliados del mes de abril, mediante la colocación de pegatinas en el casco, donde se hará referencia a la categoría y al año del desempeño que se evaluó.

En análisis preliminar de los procesos de Evaluación del Desempeño y Formación permitió detectar las deficiencias siguientes:

- No se realizan ambos procesos sobre la base de las competencias laborales identificadas y aprobadas.
- Cada actividad se realiza de manera aislada, por lo que no existe integración entre ellas, desperdiciándose los flujos informativos resultantes de las salidas de cada proceso.
- A pesar de estar definidos los procedimientos y actualizados en el año 2015 estos no recogen la incidencia de las competencias laborales en cada uno de ellos.
- Los máximos responsables en la ejecución de los procedimientos establecidos desconocen su participación en las diferentes etapas de los procesos.
- Ambas actividades carecen de enfoque estratégico, por lo que no son impulsadas y controladas periódicamente por la alta dirección.
- No se utilizan mecanismos para evaluar la efectividad de ambos procesos.

Estos elementos evidencian la existencia de irregularidades en la Gestión de la Formación y la Evaluación del Desempeño, por lo que se fundamenta la necesidad de perfeccionarla a través del desarrollo de una metodología que permita gestionarlas sobre la base de las competencias laborales.

1.6 Conclusiones parciales

De acuerdo con la consulta de la bibliografía internacional, nacional, así como de otras fuentes revisadas, se puede concluir que:

1. En la actualidad las actividades de recursos humanos se ha ido centrando poco a poco en la dirección de personas, buscando el cumplimiento de los objetivos de la empresa y aumentando su influencia en la organización.
2. El Capital Humano (CH) constituye actualmente uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado. Este valor se potencia cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización y depende en gran medida de la capacidad de las organizaciones para desarrollar y aprovechar el conocimiento
3. Los aportes realizados por Cuesta Santos (2005, 2009, 2010) y Morales Cartaya (2006) evidencian la necesidad de perfeccionar la GCH en las organizaciones cubanas y centran a la gestión de las competencias laborales como el eslabón principal para poder

armonizar los demás procesos. De la calidad y habilidad de los trabajadores (manifestados en sus competencias) dependerá la eficiencia, eficacia y efectividad de la GCH

4. Todas las actividades de GCH podrían realizarse basadas en el enfoque por competencias, a pesar de que las aplicaciones más comúnmente efectuadas han estado dirigidas hacia la formación y la selección de personal, demostrándose que sin la extensión del enfoque a todas las actividades o procesos no es posible lograr la integración necesaria para obtener los resultados esperados en cuanto al incremento de la productividad del trabajo y la competitividad de la organización.
5. La evaluación del desempeño y la formación como actividades claves y sistemáticas de la GCH, propician la mejora de la actuación o del desempeño del trabajador porque posibilita reforzar de manera positiva la conducta exitosa o rectificar la errónea. Además la evaluación del desempeño constituye la principal contribución para retroalimentar la formación.
6. El análisis de los modelos estudiados para la Gestión de la Formación y la Evaluación del Desempeño se realiza en algunos casos de manera aislada y solo los autores que diseñan un SGRH integran estos procesos. En este sentido resulta en tanto difícil, para las empresas que no implementan un SGRH, integrar correctamente estos procesos, lo que fundamenta la necesidad de desarrollar una metodología para este fin.
7. El diagnóstico preliminar realizado en la empresa mixta Moa Nickel S.A. evidencian la existencia de irregularidades en la Gestión de la Formación y la Evaluación del Desempeño, por lo que se fundamenta la necesidad de perfeccionarla a través del desarrollo de una metodología que permita gestionarlas sobre la base de las competencias laborales.

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DE LA FORMACIÓN Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN MOA NICKEL S.A.

A partir de la construcción del marco teórico referencial y con el propósito de dar solución al problema científico de la investigación este capítulo tiene como objetivo fundamental desarrollar una metodología para la gestión de la formación y la evaluación del desempeño basado en las competencias laborales en Moa Nickel S.A., lo que contribuirá a la mejora de sus procesos, en especial los de Gestión de Capital Humano. La metodología propuesta toma como punto de partida los aportes de Marrero Fornaris (2002), Cuesta Santos (2010) Leyva del Toro (2015) y Rodríguez Guilarte (2015), realizando las adaptaciones correspondientes para ajustarlo a la entidad objeto de estudio y así dar solución a las deficiencias detectadas.

En la propuesta metodológica realizada se sigue la lógica de diagnóstico, proyección y control, en consonancia con los criterios de Cuesta Santos (2010). Además se exponen en este capítulo los principales resultados obtenidos de la aplicación parcial (hasta la etapa de diagnóstico) de la metodología diseñada.

2.1 Propuesta Metodológica

La metodología propuesta se estructura de cinco fases: Preparación inicial, Diagnóstico, Diseño, Implantación y Control y mejora, cuenta con 13 pasos y 11 tareas. En cada paso y tarea se precisan los análisis necesarios y las técnicas a utilizar. Este contribuirá a la mejora de los procesos de evaluación del desempeño y formación los cuales constituyen módulos importantes dentro del SGICH y se deberá convertir en una herramienta a utilizar por los encargados de llevar a cabo dichos procesos en cada uno de los niveles de dirección.

La metodología tiene como objetivo fundamental perfeccionar la gestión de la formación y la evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales organizacionales, por lo que se trabajan los tres módulos como un sistema, pero sin perder su independencia como proceso. En la figura 2.1 se muestran las inter-relaciones entre las diferentes fases, pasos y tareas, así como la retroalimentación de la metodología propuesta como parte del ciclo de mejora continua en el que se inscribe.



Figura 2.1 Propuesta Metodológica para la Gestión de la Formación y la Evaluación del Desempeño en Moa Nickel S.A.

2.1.1 Etapa 1: Preparación Inicial

El objetivo de esta etapa es crear las condiciones organizativas necesarias para la aplicación de la tecnología y favorecer la gestión de la formación y la evaluación del desempeño. Este propósito se garantiza a través de los 2 pasos que componen la etapa.

Paso 1: Caracterización de la empresa

La caracterización de la entidad objeto de estudio se realiza a partir de elementos generales y específicos como los siguientes:

- Nombre
- Misión
- Visión
- Objeto social
- Accionistas principales (nacionalidad)
- Estructura organizativa
- Mapa de procesos
- Elementos relacionados con los acuerdos bases para la creación de la sociedad
- Elementos jurídicos imprescindibles para el funcionamiento de la entidad
- Principales resultados obtenidos (condecoraciones, medallas, entre otros)

Paso 2: Creación y capacitación del grupo de trabajo

Se deberá seleccionar y aprobar en el Consejo de Dirección los miembros del equipo de trabajo. Este grupo debe estar representado por la alta dirección, mandos intermedios, el sindicato, especialistas del área de capital humano, y otros trabajadores designados según intereses y necesidades de la dirección. Para la capacitación debe partirse del propio procedimiento, explicar a los implicados las fases y tareas, así como la necesidad de su participación. Es necesario reflexionar acerca de las diferentes técnicas que se utilizarán en el procedimiento y lo referente al trabajo en grupo para lograr consenso y solucionar problemas.

2.1.2 Etapa 2: Diagnóstico

El objetivo de esta etapa es diagnosticar los resultados de la GCH y los procesos de formación y evaluación del desempeño. Esta etapa cuenta con 5 pasos y 2 tareas.

Paso 3: Resultados de la GCH

En este paso se analizan los resultados de la GCH en el año anterior al desarrollo de la investigación. En los Anexos 1, 2, 3 y 4 se muestran las formas de cálculo e instrumentos que se utilizan para el cumplimiento de las siguientes tareas.

Tarea 1: Caracterización del CH

- Cumplimiento de la plantilla
- Composición por tipo de contrato
- Composición por categoría ocupacional
- Distribución de la plantilla por sexo
- Distribución del personal directo o indirecto
- Índice de personal productivo

Tarea 2: Análisis de indicadores de resultados

- Productividad del trabajo
- Salario medio
- Índice de ausentismo
- Índice de rotación o índice de fluctuación de la fuerza de trabajo
- Nivel de compromiso, competencia y congruencia
- Satisfacción laboral

Paso 4: Diagnóstico de las competencias laborales

En este paso se analiza el estado de las competencias laborales de la empresa, a partir la aplicación de la lista de chequeo propuesta por la autora de esta investigación, tomando como referencia los aportes realizados por Rodríguez Guilarte (2015) y la tecnología de Morales Cartaya (2006). En la tabla 2.1 se relacionan las preguntas de control a realizar. Todas las preguntas tienen solo dos posibles respuestas (Si o No) con un valor de (1 o 0) puntos respectivamente. Una vez evaluados todos los ítems se calcula el índice de evaluación del proceso (Iep), utilizando la expresión siguiente:

$$Iep = \frac{\text{Ptos alcanzados proceso } i}{\text{Total Ptos a alcanzar proceso } i} \cdot 100$$

Para definir el criterio de evaluación a utilizar para cada índice se utilizó la propuesta realizada por Rodríguez Guilarte (2015). La escala resultante fue la siguiente:

Alto: > 85 %

Medio: 70 – 85 %

Bajo: < 70 %

Tabla 2.1 Lista de Chequeo proceso Competencias Laborales

No	Pregunta de Control
1	¿Están definidas las competencias laborales claves de la empresa?
2	¿Están definidas las competencias de los procesos y de las actividades principales?
3	¿Están definidas las competencias de los trabajadores?
4	¿Existe un Comité de Competencias en la organización?
5	¿Cuenta la organización con un procedimiento documentado para la identificación y validación de las competencias?
6	¿Se identifican y aprueban las competencias laborales claves de la empresa a los niveles correspondientes?
7	¿Se identifican y aprueban las competencias de los procesos y de las actividades principales a los niveles correspondientes?
8	¿Se identifican y aprueban las competencias de los trabajadores a los niveles correspondientes?
9	¿Se identifican los trabajadores con un desempeño laboral superior y los que tienen uno inferior?
10	¿Se identifican las brechas entre las competencias laborales de los cargos y las de las personas que actualmente los ocupan?
11	¿Se utilizan las competencias laborales en el proceso de formación?
12	¿Se utilizan las competencias laborales en el proceso de evaluación del desempeño?
13	¿Se manifiestan en la empresa prácticas de aprendizaje organizacional?
14	¿Los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, poseen las competencias requeridas para ejercer sus funciones?

Esta tarea constituye la base para conocer el estado de la empresa respecto a las competencias laborales, que será el pilar para la planeación de los procesos de formación y evaluación del desempeño. El correcto estado de las competencias laborales y su correspondencia con la estructura de cada puesto de trabajo permitirá un mejor diseño de los procesos.

Paso 5: Diagnóstico de la evaluación del desempeño

Aquí se evalúa la situación que presenta el proceso de evaluación del desempeño en la empresa, a partir la aplicación de la lista de chequeo propuesta por la autora de esta investigación, tomando como referencia los aportes realizados por Rodríguez Guilarte

(2015), Leyva del Toro (2015) y la tecnología de Morales Cartaya (2006). En la tabla 2.2, se muestran las preguntas de control a realizar. El procesamiento se realiza igual que en el paso anterior.

Tabla 2.2 Lista de Chequeo proceso Evaluación del Desempeño

No	Pregunta de Control
1	¿Existe una política que defina claramente los propósitos del sistema de evaluación del desempeño de la empresa?
2	¿Se realiza con frecuencia la evaluación del desempeño de todos los trabajadores de la empresa?
3	¿Existe un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación del desempeño de los trabajadores?
4	¿El sistema de evaluación del desempeño implantado en la empresa toma como punto de partida las competencias organizacionales declaradas en la entidad?
5	¿Se identifican las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen como parte del proceso de evaluación del desempeño?
6	¿Se utilizan criterios de medidas o indicadores tangibles o intangibles para la realización de la evaluación del desempeño?
7	¿Se analizan con frecuencia la pertinencia de los criterios utilizados en la evaluación del desempeño?
8	¿Están correctamente capacitados con el proceso de evaluación del desempeño los evaluadores?
9	¿Antes de comenzar el período evaluativo anual, se pone en conocimiento de los trabajadores tanto los indicadores fundamentales establecidos en la ley, como los indicadores adicionales acordados con la organización sindical?
10	¿Se elabora un documento que contenga las recomendaciones derivadas de la evaluación anual realizada al trabajador, en el cual se reflejen todas las acciones que este debe cumplir en el próximo período con vista a mejorar su desempeño, así como las acciones de formación propuestas?
11	¿Las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño son el punto de partida para la determinación de las necesidades de formación del trabajador?
12	¿Conocen los trabajadores a donde deben dirigirse en caso de inconformidades con el proceso de evaluación del desempeño?
13	¿La alta dirección garantiza el chequeo y control del sistema de evaluación del desempeño para evitar la ocurrencia de errores más habituales en el proceso?
14	¿Responde la evaluación del desempeño a la planeación estratégica de la empresa?

Además se incluyó el análisis de algunos indicadores correspondientes al último proceso de evaluación del desempeño realizado por la empresa antes de la investigación. En la tabla 2.3 se listan estos indicadores, así como su forma de cálculo.

Tabla 2.3 Indicadores para el diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño

Evaluación del desempeño	
Índice de evaluación por categorías (IEx)	$IEx = \frac{Nr. \text{ de trab. categoría X evaluados}}{Total \text{ de trab. categoría X}} \cdot 100$
Cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño (CED)	$CED = \frac{Nr. \text{ de trab. evaluados}}{Total \text{ de trabajadores}} \cdot 100$
Índice de calidad de la evaluación (ICED)	$ICED = \frac{Nr. \text{ de trabajadores evaluados de Bien}}{Nr. \text{ total de trabajadores}} \cdot 100$
Índice de conformidad (IConf)	$IConf = \frac{Nr. \text{ de trabajadores conformes con la ED}}{Nr. \text{ total de trabajadores evaluados}} \cdot 100$

Paso 6: Diagnóstico de la formación

En este paso se evalúa la situación que presenta el proceso de formación en la empresa, a partir la aplicación de la lista de chequeo propuesta por la autora de esta investigación y el cálculo de algunos indicadores correspondientes al año anterior a la realización de la investigación. En la tabla 2.4 se listan estos indicadores, así como su forma de cálculo.

Tabla 2.4 Indicadores para el diagnóstico del proceso de formación

Formación	
Nivel de cumplimiento de las acciones formativas (NCAF)	$NCAF = \frac{Act \text{ Form Reales}}{Act \text{ Form Planificadas}} \cdot 100$
Nivel de cumplimiento de la participación (NCP)	$NCP = \frac{Participantes \text{ Reales}}{Participantes \text{ Planificados}} \cdot 100$
Índice de participación de trabajadores (IP)	$IP = \frac{Participantes \text{ Formación}}{Total \text{ de Trabajadores}} \cdot 100$
Calidad de la formación (CF)	$CF = \frac{Trab. \text{ evaluados bien en activ. formación}}{Total \text{ de Trab. particip. en activ. de formación}} \cdot 100$
Cumplimiento del presupuesto de Formación (CPF)	$CPF = \frac{Gastos \text{ reales de formación}}{Gastos \text{ planificados}} \cdot 100$
Gasto medio de formación por trabajador (GFt)	$GFt = \frac{Gastos \text{ reales de formación}}{Total \text{ de trabajadores}}$
Proporción de promoción (PP)	$PP = \frac{Cantidad \text{ de promovidos en el año}}{Total \text{ de trabajadores}}$

En la tabla 2.5, se muestran las preguntas de control de la lista de chequeo. El procesamiento se realiza igual que en el paso anterior.

Tabla 2.5 Lista de Chequeo proceso Formación

No	Pregunta de Control
1	¿Existe una política de formación que ilustre claramente los propósitos de la empresa en ese sentido?
2	¿Se determinan las necesidades de formación para los trabajadores, en correspondencia con los cargos que ocupan?
3	¿Se planifica la formación de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?
4	¿Se identifican las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen?
5	¿Las brechas identificadas constituyen el punto de partida del proceso de formación individual?
6	¿Las acciones de capacitación contribuyen a mejorar el desempeño de los trabajadores?
7	¿Se cuenta con un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la formación del capital humano?
8	¿Se tienen elaborados los planes individuales de formación de los trabajadores?
9	¿Se analiza y discute el plan de formación del capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores para su aprobación e inscripción en el Convenio Colectivo de Trabajo?
10	¿Se garantiza la ejecución de todas las acciones de capacitación y desarrollo?
11	¿Se identifican y aplican indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan?
12	¿Se analiza periódicamente el cumplimiento del plan de formación?
13	¿Contribuyen las acciones de formación a generar prácticas de aprendizaje organizacional?
14	¿Contribuyen las acciones de capacitación al logro de los objetivos estratégico de la organización?

Paso 7: Análisis de los resultados

El objetivo de este paso es analizar los resultados del diagnóstico con las áreas de la empresa involucradas, dejando claro los elementos negativos y positivos diagnosticados. Una vez evaluados los procesos se propone calcular el índice de evaluación del sistema armónico que forman los tres procesos involucrados (competencias laborales – formación – evaluación del desempeño), según la expresión siguiente:

$$Ies = \frac{\sum_{i=1}^3 Ptos\ alcanzados\ proceso\ i}{\sum_{i=1}^3 Total\ Ptos\ a\ alcanzar\ proceso\ i} \bullet 100$$

Para el desarrollo de este paso se deben realizar sesiones de trabajo con representantes de

la alta dirección y el grupo de CH que atiende los procesos de competencias, formación y evaluación del desempeño. En esta tarea es de vital importancia la participación de los miembros del grupo de trabajo, así como el desarrollo de técnicas que permitan lograr consenso en cuanto a las necesidades de mejoras de los procesos diagnosticados.

2.1.3 Etapa 3: Diseño del Sistema de Formación y Evaluación del Desempeño de Moa Nickel S.A.

El objetivo de esta etapa es diseñar el Sistema de Formación y Evaluación del Desempeño en base a las competencias laborales de la empresa. Esta etapa es de vital importancia en la metodología desarrollada pues permitirá proyectar el sistema de formación y evaluación del desempeño de la empresa, a partir de los elementos particulares que componen cada uno de los subsistemas claves de la GCH que lo integran: formación, evaluación del desempeño y competencias laborales.

El sistema propuesto abarca los procesos de formación y evaluación del desempeño, los cuales se desarrollan de manera independiente, cada uno con sus tareas y actividades, en las que se utilizan diferentes técnicas.

A pesar de la independencia de cada proceso el elemento más importantes es la interrelación que se establece entre ellos, pues la capacitación se organiza en función del proceso de evaluación desarrollado.

En este epígrafe se especifican las técnicas y herramientas a utilizar en cada uno de los pasos y las tareas a realizar. Para una mayor comprensión de la lógica a seguir se muestra en la Figura 2.2 las magnitudes de entrada y salida de cada actividad.

Esta etapa tiene 4 pasos y 9 tareas de vital importancia en la consolidación de un adecuado sistema para la evaluación y formación del capital humano de la empresa.

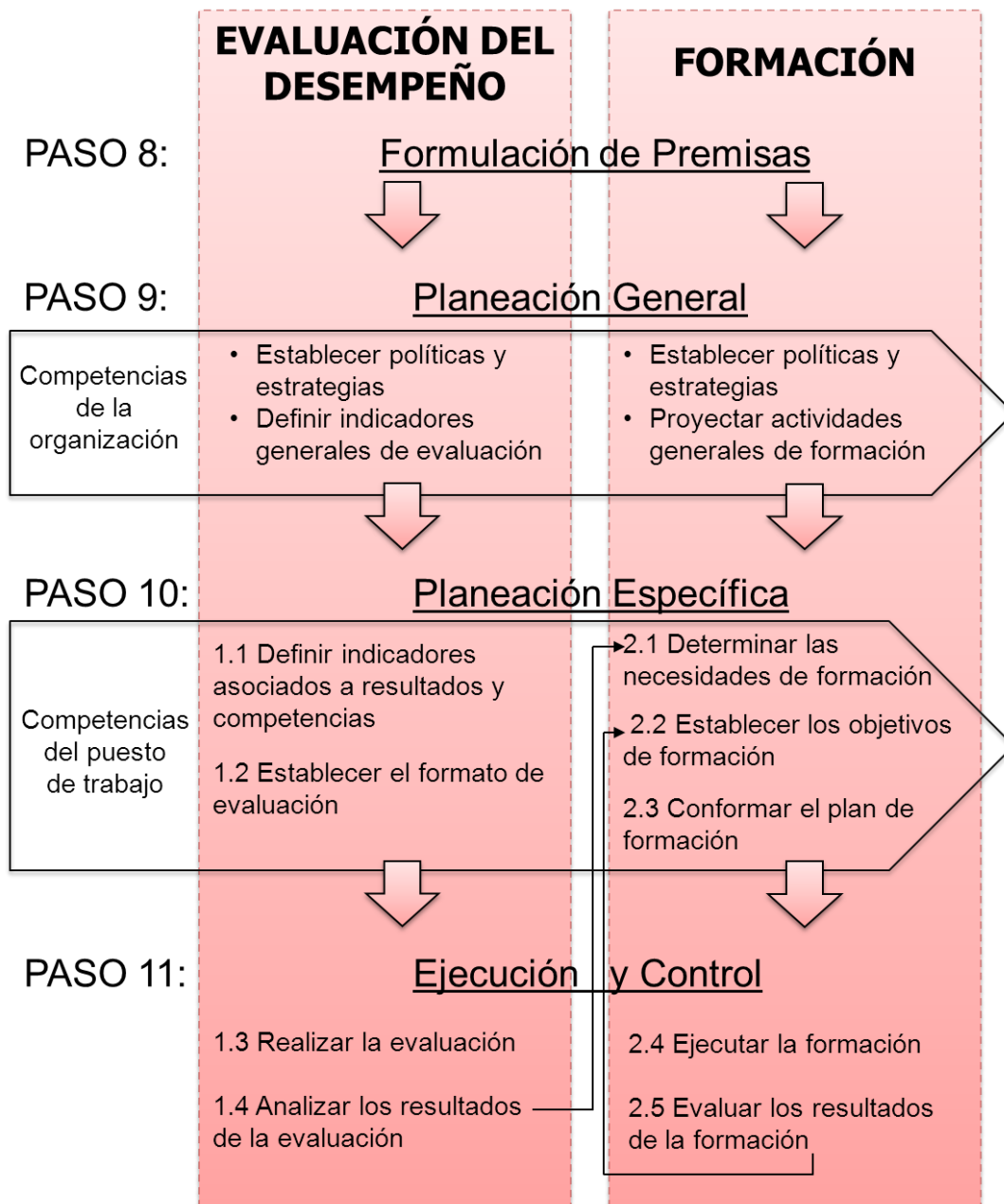


Figura 2.2 Etapa 3: Diseño del Sistema de Formación y Evaluación del Desempeño de Moa Nickel S.A.

Paso 8: Formulación de las premisas

En este paso se enuncian las premisas que son de obligatorio cumplimiento por Moa Nickel S.A., en todo momento, para el correcto funcionamiento del sistema de formación y evaluación del desempeño. Una premisa es una parte de un razonamiento que se define como verdadera o falsa y que servirá para el establecimiento de una conclusión. Es

necesario destacar que el incumplimiento de estas premisas implica la adopción de las medidas correspondientes para lograr que sean cumplidas y pasar a la siguiente etapa.

Paso 9: Planeación General

En este paso se toma como magnitud de entrada las competencias organizacionales, las cuales sirven de partida para la proyección de las políticas y estrategias a seguir en los procesos de evaluación del desempeño y formación. Estas políticas y estrategias deben definir claramente el propósito de cada proceso dentro de la organización, el período de realización y sus responsables a todos los niveles. Constituye además la base para la proyección de todo el sistema y la conducción de los procesos.

Una vez establecidas y consensuadas las políticas para cada proceso se procede a la determinación de los indicadores generales de evaluación de la entidad y la proyección de las actividades generales de formación. Estas acciones permitirán a la empresa definir a nivel macro cuales son los elementos a evaluar en todos sus trabajadores y hacia donde se enfocará el proceso de formación en el logro de ventajas competitivas esenciales en su capital humano. En esta tarea se utiliza el trabajo en grupo, valorando la posibilidad de aplicar métodos de expertos para lograr consenso.

Paso 10: Planeación Específica

Las competencias laborales del puesto de trabajo son las magnitudes de entrada de esta tarea. Una vez establecidas las políticas y el camino a seguir corresponde trasladar la planeación realizada al escenario principal de la empresa: el puesto de trabajo.

Tarea 1.1: Definir indicadores asociados a resultados y competencias

Para lograr este propósito se debe tener en cuenta los perfiles de cargo por competencias establecidos para cada puesto, los cuales permitirán determinar los indicadores de evaluación en cuanto a los resultados del trabajo realizado y las competencias necesarias para cumplir con este. En esta tarea se debe utilizar el método Delphi por rondas, para lograr consenso entre los expertos y poder establecer solo los indicadores de mayor relevancia.

Tarea 1.2: Establecer el formato de evaluación específico para el puesto de trabajo

Con la aplicación de técnicas de trabajo en grupo se debe obtener el formato de evaluación específico para el puesto de trabajo. Se propone enriquecer la propuesta desarrollada por

Cuesta Santos (2010) en la cual son referidas las competencias laborales a evaluar, así como el grado en que las mismas llegan a manifestarse, buscando objetividad a partir de la descripción (pautas de conducta) en que se manifiestan esos grados o rangos, para los cuales se establecen determinadas puntuaciones a obtener. El sistema que refleja el Anexo 5, tiene como ventajas que grafica con nitidez las brechas entre las competencias consideradas y permite comparaciones entre los diferentes empleados. Sin embargo se le deben añadir los indicadores asociados a resultados.

Tarea 2.1: Determinar las necesidades de formación

En esta tarea se tienen en cuenta 2 elementos: las brechas identificadas en el proceso de selección del trabajador, si es de nueva incorporación, o los resultados del proceso de evaluación del desempeño. En este último caso las actividades correspondientes al proceso de formación se ejecutan solo después de que se hayan concluido las tareas del proceso de evaluación del desempeño. La determinación de las necesidades de formación se realiza a partir del análisis de las brechas entre las competencias del trabajador y las competencias del cargo, además de otros elementos que pueden tenerse en cuenta por parte del ejecutor.

Tarea 2.2: Establecer los objetivos de formación

Una vez determinadas las necesidades de formación se establecen los objetivos de formación específicos del cargo y del área que permiten proyectar el plan de formación a nivel macro y micro. Es de vital importancia en esta tarea el trabajo en grupo y lograr consenso entre los expertos, de la eficacia de esta tarea dependen los resultados del proceso de formación.

Tarea 2.3: Confeccionar el Plan de Formación Individual y Organizacional

El Plan de Formación a nivel individual y organizacional no tiene un formato específico, la organización lo diseña en función de sus expectativas y necesidad. Sin embargo no deben faltar los elementos siguientes: acción de formación, objetivo, período de ejecución, responsables, resultados esperados, área implicada, costos asociados y aseguramientos necesarios.

Paso 11: Ejecución y Control

En este paso se acometen las acciones formativas y se realiza la evaluación de los

trabajadores abarcados en el sistema, a partir de los elementos proyectados en las tareas anteriores. Es de vital importancia el cumplimiento de lo planificado y la adopción de medidas correctivas ante situaciones que se puedan presentar en la ejecución de los procesos. Este paso tiene 4 tareas.

Tarea 1.3: Realización de la evaluación

Una vez establecido el formato de evaluación de cada trabajador se procede a su evaluación, según el procedimiento definido. Es de vital importancia prestar atención a la ocurrencia de posibles errores en el proceso de evaluación como los siguientes:

- Efecto de halo
- Tendencia central
- Polaridad
- Proyección
- Parcialidad
- Efecto Recencia
- Efecto Primacia

Tarea 1.4: Análisis de los resultados de la evaluación

Concluido el proceso de evaluación se analiza con el evaluado y su jefe inmediato superior los resultados obtenidos, a fin de conocer su opinión. Se registra su conformidad con el proceso y de ser necesario se activa el trabajo del Órgano de Justicia Laboral de Base. Por último a nivel de área se realiza el análisis de los resultados y se calculan los indicadores establecidos en el proceso de diagnóstico.

Tarea 2.4: Ejecución de la formación

La ejecución de las tareas de formación se realiza según la proyección realizada en el plan de formación de la organización, lo cual se materializa en el plan de formación individual. Se deben asegurar en todo momento los materiales y recursos necesarios. Es importante evaluar en todo momento el estado del proceso y adoptar las medidas necesarias en caso de desviación contra el estado deseado.

Tarea 2.5: Evaluación de la efectividad de la formación

Le evaluación del impacto es de vital importancia para conocer si las acciones que se

realizan generan beneficios a los trabajadores y la organización. La empresa deberá establecer sus propios indicadores de evaluación del proceso a nivel macro y micro. Se pueden utilizar los indicadores propuestos en la etapa de diagnóstico. Es necesario destacar que a todas las acciones de capacitación no se les determina su impacto de igual manera, dada las particularidades de cada una.

2.1.4 Etapa 4: Implantación

El objetivo de esta etapa es implementar el procedimiento para la gestión de la formación y la evaluación del desempeño en Moa Nickel S.A.. Aquí es de vital importancia la participación de los miembros del equipo de trabajo y de las diferentes áreas de la empresa vinculadas con los procesos del sistema.

Paso 12: Preparación de las condiciones

Resulta necesario preparar las condiciones requeridas para implementar el sistema diseñado en la etapa anterior. Aquí resulta vital la proyección de acciones y el establecimiento de plazos para su ejecución. Dependiendo del tipo de acción la tarea tendrá diferentes matices y en esencia tiene como objetivo la creación de condiciones para dejar instaurados los procesos, garantizar los recursos necesarios y la preparación del personal para su puesta en práctica. Esta tarea tiene un alto componente informativo-formativo-comprometedor el cual debe ser tomado en cuenta si se quiere obtener el éxito en la misma.

Paso 13: Implantación del sistema de formación y evaluación del desempeño diseñado

En la etapa de implementación se llevan a cabo todas las acciones planificadas para el establecimiento del sistema diseñado para los procesos de evaluación del desempeño y formación. El equipo de implementación debe asegurar que se elabore y esté a disposición de los trabajadores y directivos toda la documentación requerida, en términos de normas, procedimientos, etc. Son muy importantes las acciones de seguimiento necesarias para valorar los avances esperados en la ejecución e ir corrigiendo las posibles desviaciones existentes. Resulta recomendable elaborar un cronograma central o general que incluya la totalidad de las acciones y facilite la tarea de seguimiento.

2.1.5 Etapa 5: Control y Mejora

Esta etapa como última del ciclo de mejora continua tiene a la vez la característica de ser

prácticamente la que abre un nuevo ciclo. El objetivo de esta fase es evaluar, sí con las acciones establecidas se alcanzan los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales, personales y sociales, así como realizar los ajustes necesarios.

Para ello se propone aplicar nuevamente la lista de chequeo y los indicadores propuestos en la etapa de diagnóstico, así como otros elementos señalados por la alta dirección y demás factores de la entidad. De este análisis se comprueba si se cumple el estado deseado, en caso de ser positivo se abre el ciclo de mejora continua y si no, se toman acciones correctivas que permitan el perfeccionamiento de los procesos. Esta información permitirá a la alta dirección tener la retroalimentación básica necesaria.

2.2 Aplicación parcial de la propuesta metodológica

Una vez diseñada la metodología para la gestión de la formación y la evaluación del desempeño en Moa Nickel S.A. se procede a su aplicación parcial con el fin de comprobar su efectividad. Dado el poco tiempo de investigación solo se pudo avanzar hasta la etapa de diagnóstico, recomendando su seguimiento hasta el logro de los objetivos trazados en el diseño. En este epígrafe se exponen los resultados obtenidos.

2.2.1 Etapa 1: Preparación Inicial

En esta etapa se crearon las condiciones organizativas necesarias para la aplicación de la tecnología y favorecer la gestión de la formación y la evaluación del desempeño. Se ejecutaron los 2 pasos que componen la etapa.

Paso 1: Caracterización de la empresa

La empresa mixta Moa Nickel S.A. está ubicada en Avenida Demetrio Presilla S/N, Reparto Rolo Monterrey, Moa-Holguín, Cuba. La fábrica fue creada en los últimos años de la etapa neocolonial cubana, al dictarse la Ley de Minas e intervenir, los americanos se marcharon del país y dejaron la empresa completamente paralizada, llevándose consigo los planos y todos los materiales de una tecnología, en esos momentos única de su tipo en el mundo. Gracias a la constante preocupación del Che, el accionar del ingenio del ingeniero Demetrio Presilla y de otros compañeros de Moa y Nicaro se produjo por primera vez Sulfuro de Níquel más Cobalto el 23 de julio de 1961.

A partir del año 1994 y por el acuerdo No. 2791 del Consejo de Estado y de Ministros se crea Moa Nickel S.A. entre General Nickel Company (GNC) de Cuba y Sherritt Inc. de Canadá, con 50 % de participación accionaria.

La compañía forma parte de la Empresa de Metales que comparten Cuba y Canadá a la cual pertenecen además COREFCO (ubicada en Canadá se encarga de refinar el Sulfuro producido en la empresa y convertirlo en Ni y Co) e ICCI (ubicada en Bahamas se encarga de la comercialización de los productos de la entidad y la refinería).

La empresa se subordina de manera directa al Ministerio de Energía y Minas (MINEM) y forma parte del Grupo Empresarial CUBANIQUEL con sede en el municipio Moa. Ha sido seleccionada por 9 años consecutivos como Vanguardia Nacional, recibió la medalla Jesús Menéndez, la bandera de Proeza Laboral y la Condición de Héroes del Moncada por 17 años consecutivos.

Misión: “Somos pieza fundamental de la industria de metales, producimos sulfuros mixtos de Ni + Co con calidad y eficiencia para favorecer entornos duraderos, limpios y agradables, para ello contamos con un capital humano altamente calificado y preparado, comprometidos todos con la sociedad, la calidad de las producciones y el cuidado medio ambiente”.

Visión: “Ser una empresa líder en la producción de Sulfuro de Níquel más Cobalto con calidad certificada por las normas internacionales, minimizando los daños ambientales y con un capital humano altamente calificado y preparado”.

Según la escritura pública 3224/94 del Ministerio de Justicia, el objeto social de Moa Nickel S.A. es producir y comercializar sulfuros mixtos de níquel y cobalto.

La estructura organizativa de la entidad está presidida por el Funcionario Principal de Operaciones a quien se subordina el Departamento de Servicios Legales y la Subdirección General (integrada por Protección Física y Cuadros), a esta se le subordinan 9 subdirecciones. El organigrama de la entidad hasta ese nivel se muestra en el Anexo 6.

Uno de los elementos señalados es que la empresa no tiene elaborado un mapa de procesos por lo que no los clasifica atendiendo a las normas vigentes. El trabajo en grupo realizado con especialistas de la entidad y la alta dirección permitió identificar los procesos y clasificarlos como se muestra en la tabla 2.6.

Tabla 2.6 Procesos identificados en la organización

Estratégicos	Claves	Apoyo
1. Planeación estratégica	4. Extracción	13. Aseguramiento a la producción (Plantas auxiliares)
2. Gestión de la calidad	5. Preparación de pulpa	14. Actividad económica-financiera
3. Gestión de Capital Humano	6. Espesado	15. Logística
	7. Lixiviación	16. Mantenimiento
	8. Lavado	17. Gestión tecnológica
	9. Neutralización	18. Servicios ingenieros
	10. Precipitación	19. Gestión jurídica
	11. Secado	
	12. Envase	

Paso 2: Creación y capacitación del grupo de trabajo

En el Consejo de Dirección correspondiente a febrero de 2016 se aprobaron los miembros del equipo de trabajo. Este grupo está representado por la alta dirección, mandos intermedios, el sindicato, especialistas del área de capital humano, y otros trabajadores designados según intereses y necesidades de la dirección. Los miembros del equipo se muestran en la tabla 2.7.

Tabla 2.7 Miembros del equipo de trabajo

No	Nombre y Apellidos	Área
1	Leyner Ortiz Azahares	Subdirección General
2	Misael Campistrú Alcántara	Subdirección Recursos Humanos
3	Fernando Sierra Zúñiga	Subdirección Recursos Humanos
4	Fermín Escalona Fuentes	Subdirección Recursos Humanos
5	Alexey Rojas Riverón	Subdirección Recursos Humanos
6	Yarima Maresma Frómata	Subdirección Recursos Humanos
7	Antonio Odio Mendoza	Buró Sindical
8	Ricardo Quintana Santana	Subdirección de Producción
9	Orestes Manuel Tabera Leyva	Subdirección de Producción

La capacitación del equipo se realizó en tres sesiones de trabajo en las que se precisaron el alcance de la investigación, las etapas del proceso y las responsabilidades de cada uno de ellos en las diferentes tareas a realizar. Además se tuvo en cuenta los requisitos planteados en la NC 3001: 4.12 Requisitos vinculados a los dirigentes, funcionarios y personal especializado que atienden directamente el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

2.2.2 Etapa 2: Diagnóstico

En esta etapa se diagnosticaron los resultados de la GCH y los procesos de formación y evaluación del desempeño. Se realizaron los 5 pasos y las 2 tareas que conforman la etapa.

Paso 3: Resultados de la GCH

Tarea 1: Caracterización del CH

La empresa mixta Pedro Sotro Alba Moya Nickel S.A. tiene aprobada una plantilla de 1920 plazas, de las cuales están cubiertas 1918 para un 99,89 % de completamiento de la plantilla. Al cierre del mes de abril de 2016, de los 1918 trabajadores activos en la empresa el 3,7 % eran contratos determinados y el 96,3 % indeterminados, lo que representa una supremacía de estos últimos sobre los primeros en un amplio porcentaje como se muestra en la Figura 2.3.

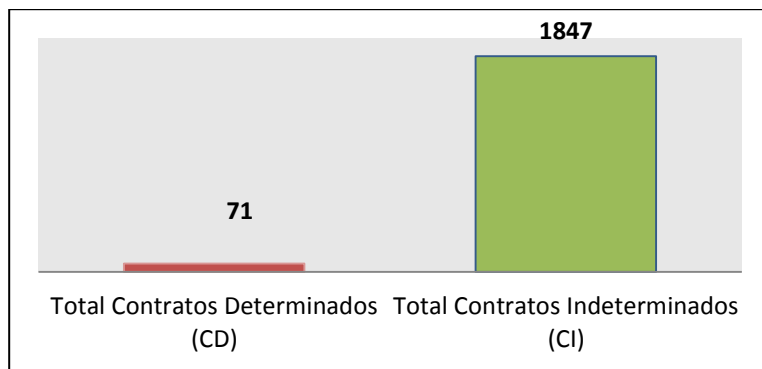


Figura 2.3 Trabajadores por tipos de contratos

Del total de trabajadores de la empresa 112 son cuadros, 457 técnicos, 1322 operarios, 14 de servicios y 13 administrativos (Figura 2.4). Como es característico de este tipo de organización, los hombres superan a las mujeres que solo representan el 7,35 % de la plantilla. (Figura 2.5)

Un elemento favorable en la composición de la fuerza laboral es que los trabajadores directos superan a los indirectos considerablemente, representando el 61,47 %, nótese que el indicador índice de personal productivo manifiesta que por cada trabajador indirecto hay 8,48 directos a la producción.

La distribución por edades es heterogénea, sin embargo el mayor por ciento de los trabajadores son los comprendidos entre 36 y 50 años con un 40,62 % lo cual pudiera interpretarse como un envejecimiento de la fuerza laboral. Se destaca que la localidad en la que se ubica la entidad posee la población más joven del país, sin embargo los cálculos

evidencian que la presencia de estos aun es limitada, lo cual se debe a la exigencia, por lo general, de experiencia previa para la incorporación a determinados puestos de trabajo. Un elemento relevante es que el 34,57 % de los trabajadores sobrepasa los 51 años de edad por lo que en poco tiempo estará en edad para la jubilación, lo cual debe traducirse en una mayor incorporación de jóvenes a la entidad para garantizar estabilidad en la fuerza de trabajo, elemento que no se cumple pues solo el 3,13 % de los trabajadores están entre los 17 y 25 años.

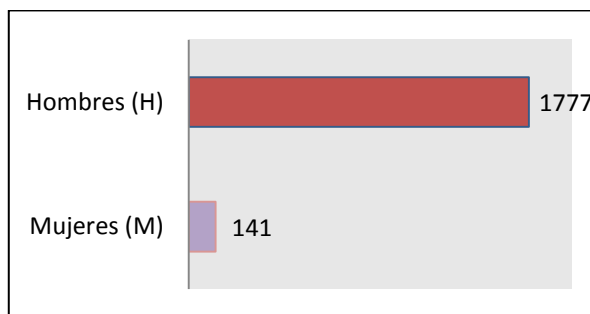
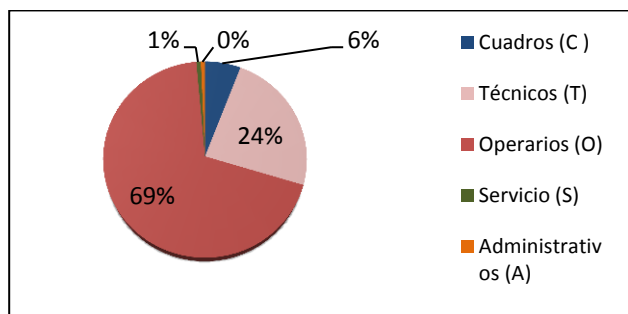


Figura 2.4 Trabajadores por categorías ocupacionales **Figura 2.5 Composición por sexo**

Tarea 2: Análisis de indicadores de resultados

Una vez analizadas las características del capital humano de la entidad es necesario medir los resultados de su gestión. Un análisis de la productividad del trabajo (utilizando el método natural) en los años 2014 y 2015 evidencia el incumplimiento de este indicador en su comparación real contra plan, esto obedece a que en ambos períodos no se cumplió con el plan de producción, debido a la baja ley de mineral, que es el indicador que mide el porcentaje de sulfuro que se obtiene por cada tonelada de mineral insertado en el proceso. Es necesario destacar que en 2015 disminuye la productividad en un 3,54 % con respecto a similar período de 2014. Los datos obtenidos se muestran en la tabla 2.8.

Tabla 2.8 Productividad del trabajo en el período 2014 - 2015

Indicador	UM	2014			2015			Variación Global Real
		Plan	Real	Variación	Plan	Real	Variación	
Productividad	ton/trab	21,28	21,13	-0,69	23,28	17,59	-5,69	-3,54

Otro indicador a evaluar es el Salario medio (Sm, estos análisis se realizaron atendiendo al

pago realizado por la entidad empleadora en CUP a los trabajadores. Como se muestra en la tabla 2.9 en ambos años se sobre cumplen los valores planificados. Una comparación entre estos períodos muestra la variación del Sm en 298,1 CUP. Los salarios mostrados son altos, esto está dado por la entrada en vigor de la nueva Ley de la Inversión Extranjera y sus resoluciones complementarias que incrementa el pago a los trabajadores.

Tabla 2.9 Análisis del Salario Medio

Indicador	UM	2014			2015			Variación Global Real
		Plan	Real	Δ	Plan	Real	Δ	
Salario Medio	CUP/trab	992,4	1089,5	97,1	1328,3	1387,6	59,3	298,1

En el período 2014-2015 el índice de ausentismo aumenta de 2,86 a 3,16. Este indicador se comporta desfavorablemente al igual que el índice de rotación que aumenta de 7,38 a 9,87. Las principales causas están dadas por el resquebrajamiento de la disciplina laboral y el incremento de la contratación de trabajadores como parte del crecimiento de las actividades de mantenimiento en diferentes plantas de la industria.

Para la evaluación del nivel de compromiso, competencia y congruencia a través de la encuesta propuesta, se determinó el tamaño de muestra necesario (n=92) para un nivel de confianza del 95%, valores p y q de 0,5 y un error del 10%. Para calcular el tamaño de muestra se utilizó la fórmula para población finita.

La aplicación de este instrumento otorgó a la empresa una puntuación media de 7 para el compromiso, evidenciándose que los empleados están motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, prácticas de trabajo, requisitos y otros.

En el análisis del nivel de competencia se obtuvo como media 9 puntos lo que representa una alta versatilidad, habilidades y perspectivas de la fuerza laboral para aceptar nuevos roles y puestos de trabajos según sea necesario. En tanto, el nivel de congruencia alcanzó una puntuación media de 4 lo que significa que la empresa debe conformar sistemas de trabajo y recompensas, para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la dirección y los trabajadores.

Para la evaluación de la satisfacción laboral y las perspectivas se utilizó el tamaño de muestra calculado con anterioridad.

Referente a la satisfacción laboral el coeficiente medio de satisfacción del grupo de empleado fue de 40,9 lo que representa un 81,78 % de satisfacción. El análisis del coeficiente de satisfacción medio del grupo de empleados con el factor n arrojó los resultados que se muestran en la tabla 2.10 en los intervalos de 0 a 1, de 1,1 a 1,5 y de 1,6 a 2, agrupando este último la mayor cantidad de factores.

Tabla 2.10 Resultados evaluación de satisfacción laboral

Intervalos	Preguntas
Entre 0 y 1	11 y 15
Entre 1,1 y 1,5	23
Entre 1,6 y 2	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24 y 25

Los análisis realizados demuestran que existen insuficiencias en la GCH en la organización pues varios de los indicadores analizados se comportan desfavorablemente por lo que en 2015 los resultados obtenidos en materia de GCH fueron desfavorables.

Paso 4: Diagnóstico de las competencias laborales

El diagnóstico realizado a través de la lista de chequeo, evaluó a este proceso de bajo, pues solo alcanza el 64,3 %. Los elementos que se comportan desfavorablemente son los siguientes:

- Se encuentra en proceso de definición las competencias laborales claves de la empresa
- No existe un procedimiento documentado para la validación e identificación de las competencias, todas las acciones realizadas en ese sentido fueron contratadas a la Empresa Empleadora del Níquel (EMPLENI)
- A pesar de que fueron definidas las competencias para cada puesto trabajo, estas no se utilizan en los procesos de formación y evaluación del desempeño.

Estos elementos evidencian la existencia de irregularidades en este proceso de la GCH, de vital importancia para el correcto diseño del sistema de formación y evaluación del desempeño de la empresa. Hasta que no se solucionen estas deficiencias no se podrá avanzar en la consolidación del sistema de formación y evaluación del desempeño propuesto en esta metodología.

Paso 5: Diagnóstico de la evaluación del desempeño

El proceso de evaluación del desempeño en la empresa fue evaluado de bajo, alcanzando el 64,3 % del índice de evaluación, a partir la aplicación de la lista de chequeo propuesta por la autora de esta investigación. Además se incluyó el análisis de algunos indicadores correspondientes al proceso de evaluación del desempeño del año 2015. En la tabla 2.1 se analizan estos indicadores.

Tabla 2.11 Resultados indicadores de evaluación del desempeño

Indicador	Valor	Comentarios
Índice de evaluación cuadros	98,29 %	Representa el porcentaje en que fueron evaluados los trabajadores por las categorías ocupacionales. Todas se comportan por encima del 85 %.
Índice de evaluación técnicos	96,16 %	
Índice de evaluación operarios	97,78 %	
Índice de evaluación trab servicios	88,24 %	
Índice de evaluación trab administrativos	100 %	
Cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño	97,37 %	En sentido general se evaluaron en 2015 el 97,37 % de los trabajadores.
Índice de calidad de la evaluación del desempeño	72,11 %	La calidad del proceso no es buena, tan solo el 72 % de los trabajadores evaluados alcanzaron la categoría de bien.
Índice de conformidad con la evaluación	67,89 %	El índice de conformidad se comporta desfavorablemente tan solo el 67 % de los trabajadores considera adecuada su evaluación.

Los elementos que se comportan desfavorablemente en la aplicación de la lista de chequeo son los siguientes:

- No existe una política que defina claramente los propósitos del sistema de evaluación del desempeño de la entidad
- La evaluación del desempeño solo se realiza una vez al año
- El sistema de evaluación del desempeño implantado en la empresa no toma como punto de partida las competencias organizacionales declaradas
- No se identifican las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen como parte del proceso de evaluación del desempeño
- Las deficiencias detectadas en la evaluación del desempeño no son el punto de partida para la determinación de las necesidades de formación del trabajador.

Paso 6: Diagnóstico de la formación

La revisión documental y las entrevistas a diferentes directivos y trabajadores permitieron diagnosticar el estado del proceso de formación, el cual alcanzó un índice del 78,7 % por lo que se califica como medio. Se realizó el análisis de algunos indicadores correspondientes al año 2015. En la tabla 2.12 se listan estos indicadores y las valoraciones realizadas.

Tabla 2.12 Resultados indicadores de capacitación y desarrollo

Indicador	Valor	Comentarios
Nivel de cumplimiento de las acciones formativas	110,91 %	Se sobrecumplieron las acciones formativas planificadas para el período, sobresalen los cursos de homologación de operadores, así como los diplomados y maestrías en proceso.
Nivel de cumplimiento de la participación	109,15 %	Se incrementó la cantidad de participantes planificados en las actividades formativas, esto se debe al incremento de estas acciones.
Índice de participación de los trabajadores	61,49 %	Este indicador manifiesta que el 61,49 % de los trabajadores de la empresa, en 2015, recibieron acciones de capacitación y desarrollo. Este es un valor relativamente alto si se tiene en cuenta las complejidades de la organización y la gran cantidad de trabajadores.
Calidad de la formación	98,93 %	De todos los trabajadores que participaron en acciones formativas solo 18 no fueron evaluados satisfactoriamente lo que representa el 1,07 %.
Cumplimiento del presupuesto de formación	97,31 %	Este indicador manifiesta que en el año 2015 solo se ejecutó el 97,31 % del presupuesto destinado para las actividades de formación.
Gasto medio de formación por trabajador	106,76 \$/trab	Este indicador expresa que por cada trabajador se invierten en el año 106,76 USD para acciones de capacitación. Si se analiza este mismo parámetro pero solo entre los participantes en acciones de capacitación el valor se incrementa hasta los 173,63 USD/trabajador.
Proporción de promoción	9,35 %	Del total de la plantilla el 9,35 % fueron promovidos a cargos de mayor remuneración e importancia en el 2016.

Entre los aspectos desfavorables están los siguientes:

- No se identifican las brechas que presentan los trabajadores entre las competencias requeridas para el cargo y las que estos poseen, por lo que estas no constituyen el punto de partida del proceso de formación individual
- No se identifican y aplican indicadores que permiten evaluar el impacto y la eficacia de las diferentes acciones de capacitación y desarrollo que se ejecutan.

Paso 7: Análisis de los resultados

A partir del análisis de cada uno de los procesos se estableció su índice de evaluación a partir de los elementos de la lista de chequeo, en la figura 2.6 se evidencia que la mayoría de ellos no alcanza los valores esperados por lo que se comportan desfavorablemente.

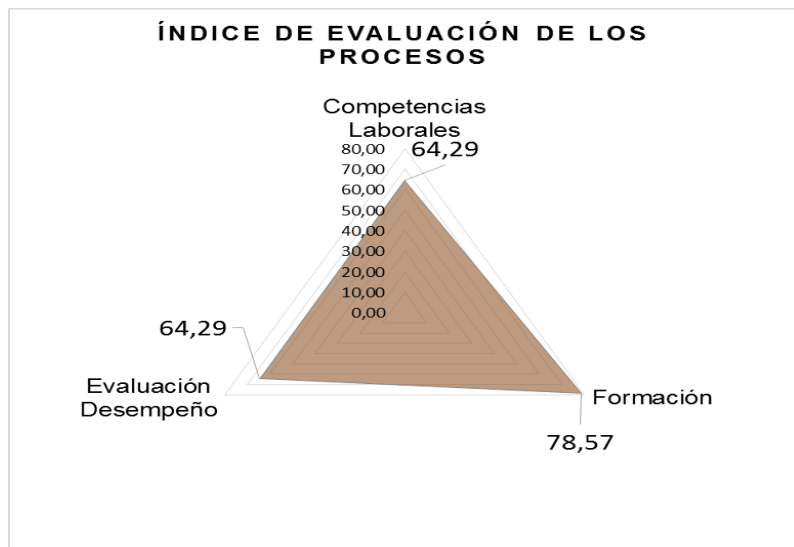


Figura 2.6 Estado actual de los procesos evaluados

También se calculó el índice de evaluación del sistema armónico que forman los tres procesos involucrados (competencias laborales – formación – evaluación del desempeño) el cual arrojó un 69% por lo que se califica como bajo. En esta tarea se desarrolló una sesión de trabajo con la alta dirección de la empresa, las organizaciones políticas y sindicales, así como representantes de las diferentes áreas. En este espacio se expusieron las principales problemáticas encontradas en cada proceso y de conjunto se evaluaron estrategias y acciones para solucionar las deficiencias. Se les explicó a todos los responsables la necesidad de perfeccionar estos procesos y se recogieron las principales opiniones de directivos y trabajadores. La entidad manifestó su interés en continuar con las demás etapas de la metodología, para lo cual solucionará las desviaciones detectadas y utilizará a los estudiantes de 3er y 4to año de la carrera Ingeniería Industrial en sus prácticas laborales del 2016 para desarrollar el trabajo de campo necesario.

2.3 Conclusiones parciales:

1. Se diseñó una metodología que permite gestionar la formación y la evaluación del desempeño en función de las competencias organizacionales en Moa Nickel S.A. a

través de las etapas, fases y tareas que lo conforman.

2. La metodología diseñada consta de cinco etapas y 15 tareas donde se reflejan las técnicas y herramientas para el diagnóstico, proyección y control de la formación y la evaluación del desempeño en Moa Nickel S.A..
3. La aplicación de la propuesta metodológica permitió constatar su factibilidad. Se demostró además su consistencia lógica y su orientación estratégica y por procesos.
4. En el diagnóstico realizado a los procesos se detectaron los puntos débiles y las dificultades que en mayor medida están influyendo negativamente.

CONCLUSIONES

1. La revisión bibliográfica realizada muestra la tendencia de la GCH en la actualidad hacia el desarrollo de las actividades de recursos humanos que se han ido centrando poco a poco en la dirección de personas, buscando el cumplimiento de los objetivos de la empresa y aumentando su influencia en la organización.
2. Los aportes realizados por Cuesta Santos (2010) y Morales Cartaya (2006) evidencian la necesidad de perfeccionar la GCH en las organizaciones cubanas y centran a la gestión de las competencias laborales como el eslabón principal para poder armonizar los demás procesos. Demostrándose que sin la extensión del enfoque a todos los procesos no es posible lograr la integración necesaria para obtener los resultados esperados.
3. El análisis de los modelos estudiados para la Gestión de la Formación y la Evaluación del Desempeño se realiza en algunos casos de manera aislada y solo los autores que diseñan un SGRH integran estos procesos. Por lo que resulta un tanto difícil, para las empresas que no implementan un SGRH, integrar correctamente estos procesos.
4. Se diseñó una metodología que permite gestionar la formación y la evaluación del desempeño en función de las competencias organizacionales en Moa Nickel S.A. a través de las etapas, fases y tareas que lo conforman. Como parte de la metodología se confeccionó una lista de chequeo para el diagnóstico de los procesos señalados.
5. La aplicación de la propuesta metodológica permitió constatar su factibilidad y a través del diagnóstico realizado a los procesos se detectaron los puntos débiles y las dificultades que en mayor medida están influyendo negativamente.

RECOMENDACIONES

1. Continuar la aplicación de la metodología en la entidad objeto de estudio para mejorar el desempeño individual de los trabajadores y de la organización hasta lograr su implementación.
2. Crear las condiciones técnico – organizativas necesarias para la aplicación de la metodología.
3. Considerar los resultados obtenidos en la investigación para la toma de decisiones en la organización y el mejor desempeño de la misma.
4. Publicar los resultados de esta investigación en publicaciones científicas para socializar los resultados que en ella se exponen.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Alles, M. A.** (2014). La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización from <http://site.ebrary.com/lib/demoeditorial/la-marca-recursos-humanos.html/>
2. **Álvarez López, L. F.** (2010). Perfeccionamiento de la Gestión de Recursos Humanos (GRH) en las organizaciones. Hacia la gestión integrada de capital humano from <http://www.monografias.com/trabajos82/perfeccionamiento-gestion-recursos-humanos/perfeccionamiento-gestion-recursos-humanos.shtml/>
3. **Anglés Peña, M. d. L.** (2013). Procedimiento para el autocontrol de la Gestión de Capital Humano. Aplicación parcial Hotel Pernik Unpublished Tesis presentada en opción al grado científico de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín.
4. **Aruca Bacallao, A** (2004). Diseño de un Modelo de Gestión de los Recursos Humanos para las Organizaciones del Siglo XXI [Electronic Version], 15, from <http://gestionrrhh/documents/prop/library/modelo.pdf/>
5. **Ávila Machado, R. L.** (2014). Aplicación de un procedimiento de evaluación del desempeño para la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en la empresa de Producciones Hidromecánicas de Banes. Unpublished Tesis presentada en opción al título de ingeniero industrial, Universidad de Holguín, Holguín.
6. **Baute Miyares, Y.** (2012). Propuesta de un procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Escuela de Formación Integral “Antonio Guiteras” de Matanzas. Unpublished Tesis para optar al título de Ingeniería Industrial, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas, Cuba.
7. **Besseyre Horts, CH.** (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Madrid: Ediciones Deusto.
8. **Bustillo, C** (1994). La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las personas. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos.
9. **Caffrey Hill, J. (2007).** Gestión de recursos humanos en las empresas. 2015, from <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/evolucionrrhh.html/>

10. **Cuba Fuentes, S.** (2015). Metodología para evaluar el desempeño del Capital Humano basado en competencias laborales en la empresa GEOCUBA ORIENTE NORTE. Unpublished Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín
11. **Cuesta Santos, A.** (2005). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (2da corregida y ampliada ed.): Editorial Academia.
12. **Cuesta Santos, A.** (2001). Gestión por competencias. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
13. **Cuesta Santos, A.** (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos (3ra corregida y ampliada ed. Vol. 2). La Habana: Editorial Academia.
14. **Davis y Werther** (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos (3ra ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana de México S.A de C.V.
15. **De Miguel Guzmán, M.** (2006). Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Unpublished Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Técnicas., Universidad de Holguín, Holguín.
16. **De Miguel Guzmán, M.** (2009, 12/02/2015). La gestión de recursos humanos, surgimiento, evolución y esencia de la gestión empresarial from www.monografias.com/gestion-recursos-humanos-evolucion.html/
17. **Díaz Gispert, L.** (2003). La Gestión de los Recursos Humanos y su evolución con el desarrollo de la Administración en Cuba
18. **Elias Romero, A. L.** (2011). Perfeccionamiento de la gestión del capital humano en áreas económicas de instituciones de educación superior. Aplicación en universidades de la provincia Holguín Unpublished Tesis en opción al título de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.
19. **Frías Valdivia, B.** (2012). Consideraciones teóricas sobre el surgimiento y evolución de los recursos humanos, subsistemas de capacitación y formación ambiental para alcanzar una mejor cultura ambiental from <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/recursos-humanos-subsistemas-capacitacion-formacion-ambiental.html/>

- 20. Galdina, C.** (2012). Evolución de la gestión de Recursos Humanos Retrieved 10/02/2015, 2015, from <http://www.terragnijurista.com.ar/surgimiento-gestion-capital-humano.html/>
- 21. García Saíz, M.** (2004). Competencias en la gestión de recursos humanos. from <http://www.capitalemocional.com/>
- 22. García Vidal, G.** (2006). Contribución Teórico-Profesional para la Administración. Unpublished Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Económicas, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba.
- 23. González Naranjo, Y.** (2011). Aplicación de un procedimiento para evaluar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, en la empresa de Servicios Técnicos Industriales, Sucursal Holguín. Unpublished Tesis presentada en opción al título de Ingeniería Industrial Universidad de Holguín, Holguín.
- 24. Gordillo Vielma, H.** (2004). Evaluación de competencias laborales. from <http://www.gestiopolis.com./>
- 25. Harper y Lynch** (1992). Manuales de recursos humanos. Madrid: Editorial Gaceta de Negocios.
- 26. Hernández Chiavenato, I.** (2001). Administración de Recursos Humanos (5ta ed.). Colombia: Editorial Nomos S.A.
- 27. Hernández Darías, I.** (2011). Diseño y aplicación de una Tecnología de Aprendizaje Organizacional para la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Casos de estudio: Empresas del GRUPO EMPRESARIAL DE LA CONSTRUCCIÓN DE PINAR DEL RIO y de la RED CAPITAL HUMANO. Unpublished Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE) La Habana.
- 28. Herrera Suárez, G.** (2007). Procedimiento para la Evaluación del Desempeño basado en Competencias Laborales en la Empresa Empleadora del Níquel. Unpublished Tesis para optar al título de Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín.
- 29. Lazcano Herrera, C.** (2002). Capital Humano, en busca de un contexto.
- 30. Leyva Del Toro, C.** (2015). Tecnología para la Evaluación del Desempeño Individual. Aplicación en Instalaciones Turísticas de Holguín. Unpublished Tesis presentada en

opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

- 31. Marrero Fornaris, C. E.** (2002). Diseño de una tecnología integral para la gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba. Unpublished Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría (CUJAE) La Habana.
- 32. Mayo Alegre, J. C.** (2012). El capital humano. Diseño de un Sistema de Gestión [Electronic Version], 16, from <http://ied.com.co/capitalhumano/sistemasdegestion.html/>
- 33. Mendoza Soca, L.** (2010). Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño con indicadores específicos. Unpublished Tesis presentada en opción al título de Máster en Ciencias, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos, Matanzas.
- 34. Montejo Salazar, E. (2013).** Procedimiento para la Evaluación del Desempeño basado en competencias. Aplicación en el centro de información y gestión tecnológica de Granma. . Unpublished Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial Mención Recursos Humanos.
- 35. Morales Cartaya, A.** (2006). Contribución para un modelo cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos. Unpublished Tesis presentada en opción del Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.
- 36. Nieves Julbe, A. F.** (2010). Procedimiento para implantar el ambiente de control a través de procesos claves del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Unpublished Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias, Universidad de Holguín, Holguín.
- 37. Noda Hernández, M** (2004). Modelo y Procedimiento para la medición y mejora de la satisfacción del cliente en entidades turísticas. Unpublished Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central ``Martha Abreu`` de Las Villas., Villa Clara, Cuba.
- 38. Núñez Paula, I. A.** (2009). La Gestión de Recursos Humanos y la gestión por competencias, bajo el enfoque de la Gestión del Conocimiento (GC) y del Aprendizaje Organizacional (AO). From www.Gestiopolis.com/

- 39. Oficina Nacional de Normalización** NC 3000: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—Vocabulario (2007).
- 40. Oficina Nacional de Normalización** NC 3001: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—Requisitos (2007).
- 41. Oficina Nacional de Normalización** NC 3002: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano—Implementación (2007).
- 42. Palmero Velázquez, L.** (2015). Aplicación parcial de un procedimiento para la evaluación del desempeño individual en el Hotel Playa Pesquero. Unpublished Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín.
- 43. Partido Comunista de Cuba.** Lineamiento de la política económica y social del Partido y la Revolución (2011)
- 44. Pérez Capdesuñer, R** (2006). Tecnología para la gestión de la calidad a nivel de destinos turísticos. Unpublished Tesis Doctoral, Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”, Holguín.
- 45. Pichs Leyva, J. R.** (2007). Metodología para la evaluación del desempeño en la filial clientes de la gerencia territorial de Etecsa en Ciego de Ávila”. Unpublished Tesis en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos, Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” (CUJAE), La Habana.
- 46. Pimentel, A.** (2002). Modelo de Evaluación del Desempeño de Empresas Perfeccionadas en el Tránsito hacia Empresas de Clase en el Sector de Servicios Ingenieros de Cuba. Unpublished Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Matanzas, Cuba.
- 47. Platt Alonso, B.** (2003). Gestión de Recursos Humanos from <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/10/gestion-de-recursos-humanos.html/>
- 48. Pontifes, A.** (2001). La Evaluación del Desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los RRHH en las organizaciones. from <http://www.c-local.gob.mx/ponencias/gro04.html/>
- 49. Ramírez Mendiola, R.** (2013). Consideraciones sobre el concepto capital humano y desarrollo en Cuba [Electronic Version], 12, from <http://www.monografias.com/capital-humano-y-desarrollo-en-cuba.html/>

- 50. Reyes Jardínez, L.** (2011). Tecnología para el diagnóstico, proyección y control de la gestión del capital humano en universidades. Aplicación en el Instituto Superior Minero Metalúrgico de Moa Unpublished Tesis presentada en opción título de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín.
- 51. Rivas Torres, M.** (2009). Tecnología para la implantación de un Sistema de Gestión Integrado Del Capital Humano en la Droguería Holguín. Unpublished Tesis presentada en opción al título académico de Master en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín.
- 52. Rodríguez Guilarte, R.** (2015). Procedimiento para el diagnóstico, proyección y control de la gestión de Capital Humano en empresas mixtas. Aplicación parcial en Pedro Sotto Alba Moa Nickel S.A. Unpublished Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Holguín, Holguín.
- 53. Rodríguez Travieso, O.** (2005). Propuesta de un sistema de evaluación del desempeño para gerentes en el Instituto de Investigaciones de Sanidad Vegetal. Unpublished Tesis presentada en opción al Título Máster en Gestión de Recursos Humanos, Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría"(CUJAE), La Habana.
- 54. S/A.** (2009). Definición de Recursos Humanos from <http://www.definicion.mx/recursoshumanos/>
- 55. Sablich Huamani, C. A.** (2013). Gestión de Recursos Humanos (GRH) estratégica from Monografías.com
- 56. Sacchi, S.** (2007). Manual para la definición y análisis de indicadores de gestión from <http://rrhhjunior.com.ar/manual-indicadores-gestion.html/>
- 57. Salas Perea, R.** (2010). Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. Revista Cubana de Educación Médica Superior.
- 58. Sánchez Augier L. y otros** (2009). Tecnología para la evaluación del desempeño de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín.
- 59. Soltura Laseria, A.** (2008). Tecnología de integración estratégica del Sistema de Competencias de la Organización. Unpublished Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, La Habana.

- 60. Tejeda Fernández, J. y Navío Gámez, A.** (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. Revista Iberoamericana de Educación.
- 61. Torriente García, L.** (2008). Propuesta de una metodología para la elaboración de la Evaluación del Desempeño en la Unidad Empresarial de Base de Producción “Antonio Guiteras”, de la Central Termoeléctrica de Matanzas. Unpublished Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Matanzas.
- 62. Velázquez Zaldívar, R. & Delgado Pérez, E.** (2003). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. [Electronic Version], from <http://moodle.uho.edu.cu/ingind/4to/rechum/rpvz2.doc/>
- 63. Velázquez Zaldívar, R. & De Miguel Guzmán, M.** (2000). Temas de Recursos Humanos. Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos [Electronic Version], from <http://ecielo.com/revistas/ii/modelosgrh.pdf/>
- 64. Villagra, J. A.** (2004). Indicadores claves de recursos humanos [Electronic Version], 13, from <http://www.praxis.com.pe/indicadoresclaves.pdf/>
- 65. Zayas Agüero, P. M.** (2000). El diseño del sistema de la gestión de Recursos Humanos [Electronic .Version], 17, from <http://www.monografias.com/eldiseñodelsgrh.zip/>

ANEXOS

ANEXO 1: EXPRESIONES DE CÁLCULO UTILIZADAS PARA LA CARACTERIZACIÓN DEL CH

Indicadores	Expresión de cálculo
Cumplimiento de la plantilla	$\text{Cumplimiento de la plantilla} = \frac{\text{Plantilla cubierta}}{\text{Plantilla aprobada}}$
Composición por tipo de contrato	$\% \text{ de personal por tipo de contrato} = \frac{\text{Total de personas por contrato}}{\text{Total de la plantilla}} \bullet 100$
Composición por categoría ocupacional	$\% \text{ de personal por categoría X} = \frac{\text{Total de personas por categoría X}}{\text{Total de la plantilla}} \bullet 100$
Distribución de la plantilla por sexo	$\% \text{ Hombres / Mujeres} = \frac{\text{Cantidad total de Hombres / Mujeres}}{\text{Plantilla total}} \bullet 100$
Distribución del personal directo o indirecto	$\% \text{ de personal directo / indirecto} = \frac{\text{Total del personal directo / indirecto}}{\text{Plantilla total}} \bullet 100$
Índice de personal Productivo	$\text{índice personal productivo} = \frac{\text{Total personal directo}}{\text{Total personal indirecto}} \bullet 100$

ANEXO 2: EXPRESIONES DE CÁLCULO UTILIZADAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS DE LOS INDICADORES DE RESULTADOS

Productividad del trabajo (Pt)	$P_t = \frac{VP}{N_t}$ $\Delta P = \frac{P_{tr} - P_{tp}}{P_{tp}} \cdot 100$	Pt: Productividad Vp: Volumen de producción Nt: número de trabajadores ΔP: Dinámica de productividad
Co-relación Sm/Pt (Ø)	$S_m = \frac{F_{st}}{N_t}$ $\Delta S_m = \frac{(S_{mr} - S_{mp})}{S_{mp}} \cdot 100$ $\phi = \frac{\Delta S_m}{\Delta P_t}$	Sm: Salario Medio Fst: Fondo de Salario Nt: Número de trabajadores ΔSm: Dinámica de salario Ø: Co-relación Sm/Pt
Índice de ausentismo (Iaus)	$I_{aus} = \frac{\text{Horas de ausencias}}{\text{Horas_Homb realmente trabajadas}}$	
Índice de rotación	$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Total de altas y bajas}}{2 * (\text{Total de la plantilla})} \cdot 100$	
Nivel de compromiso	Encuesta (Anexo 3)	
Nivel de competencia		
Nivel de congruencia		
Satisfacción laboral	Encuestas (Anexo 4)	

ANEXO 3: ENCUESTA PARA EVALUAR COMPROMISO, COMPETENCIA Y CONGRUENCIA

Fuente: Velázquez Zaldívar (1996)

- Valore Usted hasta qué punto las políticas de Recursos Humanos de su empresa sirven para aumentar el compromiso de las personas con su trabajo y con la organización.

 / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- /
Mín. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Máx. (alto grado de compromiso)

Alto grado de compromiso significa:

Los empleados están motivados para oír, comprender y responder a las comunicaciones de la gerencia respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus implicaciones en salario, prácticas de trabajo, requisitos y otros.

- Valore usted hasta que punto sirven las políticas de recursos humanos para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con habilidades o conocimientos requeridos por la organización en el momento actual y futuro.

 / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- /
Mín. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Máx. (alto grado de competencia)

Alto grado de competencia significa:

Los empleados de la empresa tienen la versatilidad, habilidades y perspectivas para aceptar nuestros roles y puestos de trabajo según sea necesario.

- Valore usted si las políticas de recursos humanos permiten que existan coincidencias de intereses entre la dirección y los obreros, entre los obreros la empresa y las familias de los obreros.

 / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- / --- /
Mín. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Máx. (alto grado de congruencia).

Alto grado de congruencia significa:

La empresa ha conformado sistemas de trabajo y recompensas, para que exista una mayor coincidencia de intereses entre la dirección y los trabajadores.

ANEXO 4. ENCUESTA PARA EVALUAR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Fuente: Cuesta Santos (2010)

1. Considerando el aporte y el esfuerzo que Ud. realiza en el trabajo, el salario que gana es:
 apropiado
 no se
 menos de lo que debía ganar
2. El salario que reciben los trabajadores en este centro es:
 parecido al de otros centros que realizan el mismo trabajo.
 no conoce el salario en otros centros
 más bajo que en otros centros
3. Ha tenido problemas con su salario en cuanto a descuentos injustificados, equivocaciones, demoras, etc.
 nunca
 a veces
 frecuentemente
4. Al finalizar su jornada laboral conoce la cantidad de dinero que le corresponde por el trabajo realizado:
 si
 a veces
 no
5. Las normas actuales para Ud. Poderlas cumplir requieren de un esfuerzo:
 normal
 regular
 muy grande
6. Le gusta el trabajo que realiza actualmente:
 si
 le es indiferente
 no
7. El trabajo que realiza:
 es interesante
 no es muy interesante, pero tampoco muy aburrido
 es muy aburrido
8. El tipo de tarea que Ud. Realiza en su sector es:
 una de las más importantes
 de importancia regular a mediana
 una de las menos importantes
9. Suponiendo que Ud. Empezara a trabajar por vez primera:
 escogería el trabajo que hace actualmente
 no ha pensado en eso
 escogería otro tipo de trabajo
10. Desde que está trabajando en este centro:
 ha tenido oportunidad de mejorar su calificación y ha aceptado hacerlo
 ha tenido oportunidad, pero no ha aceptado
 no ha tenido oportunidad
11. Las condiciones existentes en su puesto de trabajo (ruido, polvo, vibraciones, iluminación, etc.) las considera:
 buenas
 regulares
 malas
12. En su puesto de trabajo existen los medios de protección necesarios (guantes, caretas, espejuelos, etc.) para realizar su actividad sin exponerse a molestias o posibles accidentes:
 si
 algunas
 no
13. Los medios de protección existentes en su puesto de trabajo, los utiliza:
 siempre que sea necesario
 a veces
 nunca
14. Considera que los problemas existentes en su puesto de trabajo sobre protección e higiene, pueden resolverse:
 si
 no se
 no
15. El ritmo de trabajo en su puesto generalmente es:

- normal
 mediano
 intensivo
16. Cuando le dan una tarea a realizar en su puesto de trabajo, se le explica de forma tal que Ud. entiende bien lo que tiene que hacer:
 si
 a veces
 no
17. Considera que la calidad de trabajo que tiene que cumplir:
 es justa y razonable
 es variable
 es más de lo que se puede hacer
18. Considera que la organización de su puesto de trabajo es:
 buena
 regular
 mala
19. Los instrumentos, herramientas, etc., que Ud. utiliza en su trabajo tienen una calidad:
 buena
 regular
 mala
20. Al comenzar su jornada laboral:
 tiene todos los instrumentos en su puesto
 tiene que ir a buscar los instrumentos para comenzar a trabajar.
 tiene que esperar a que le traigan los instrumentos de trabajo
21. Se siente Ud. estimulado a emular con los demás compañeros de trabajo:
 si
 le es indiferente
 no
22. Se dan a conocer en el centro la marcha de la emulación, los obreros mas eficientes así como los más retrasados y las deficiencia:
 si
 a veces
 no
23. Conoce Ud. la importancia que tiene la emulación en este centro para el desarrollo económico del país:
 si
 a veces
 no
24. Cuando cumple eficientemente con su trabajo, le gusta que este sea de conocimiento del resto del colectivo.
 si
 le es indiferente
 no
25. Los ganadores de la emulación:
 obtienen estímulos morales y materiales
 no sabe
 no obtienen estímulos

ANEXO 5: FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES PROPUESTO POR CUESTA SANTOS (2010)

SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES

Empleado:
 Empresa:
 Departamento:

Cargo o Puesto:
 Categoría ocupacional:
 Grupo escala:

Periodo de la evaluación:

Insatisfactorio	Pobre	Bueno	Muy bueno	Excelente	Puntuación
-----------------	-------	-------	-----------	-----------	------------

1. Competencia en calidad: poder lograr con precisión, esmero y pulcritud los resultados de trabajo planeados.

0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Errores muy frecuentes. Rendimiento inaceptable.	Algunos errores y pone poco cuidado.	Desempeño satisfactorio. Requiere un control normal.	Frecuentemente se halla por encima de la media.	Trabajo muy preciso. No requiere supervisión alguna	

2. Competencia en cantidad: poder realizar la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado para hacerlo.

0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Incapaz de concluir las tareas encomendadas	Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento	Por lo general ejecuta en plazo todo el trabajo	Siempre sus resultados están por encima de lo normal	Eficiente de Manera excepcional. No requiere ayuda ni seguimiento	

3. Competencia en dominio técnico: posesión de conocimientos y habilidades para desarrollar con eficacia y eficiencia el cargo.

0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Conocimiento insuficiente del trabajo a	No comprende algunos de	Conoce con suficiencia y tiene	Conocimiento muy bueno y gran habilidad	Óptimo lo que conoce y se aplica	

realizar	los contenidos del cargo	habilidades para el cargo	para el desempeño del cargo	con alto grado de habilidad	
----------	--------------------------	---------------------------	-----------------------------	-----------------------------	--

4. Competencia en proactividad: facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficacia y eficiencia.

0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Incapaz de hacer frente a situaciones no estructuradas o no rutinarias	Requiere de orientación rigurosa en temas no rutinarios	Enfrenta las situaciones poco comunes y se anticipa a los problemas	Se anticipa y actúa con eficacia a situaciones poco comunes y a los problemas	Con gran eficacia se anticipa y actúa frente a situaciones poco comunes y problemas	

5. Competencia en liderazgo: posesión de facilidad para influir y guiar a otras personas.

0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Incapacidad de influir en los otros	Apenas guía o influye en otras personas	Puede dirigir y orientar a las personas bajo su gestión	Dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión	Dirige y orienta con eficacia a las personas bajo su gestión e influye en todas las personas de su entorno laboral	

6. Competencia en cooperación: manifestación a la colaboración y a ser solícito o servicial con las personas.

0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
No colabora con las personas en el trabajo	De manera ocasional coopera con las personas	Cooperativo casi siempre	Coopera y es solícito por encima de la media	En extremo cooperativo y solícito con las personas	

7. Competencia de compromiso: orientación al sentido de pertenencia o compromiso hacia la institución y sus directivos.

0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
No tiene sentido de compromiso con la institución	Tiene sentido de compromiso con algunos directivos	Tiene sentido de compromiso con la institución y sus directivos	Muy buen sentido de compromiso con la institución y sus directivos.	En extremo comprometido con la institución y sus directivos	

8. Competencia de flexibilidad: orientación a la adaptabilidad y versatilidad en el desempeño ante el cambio o situaciones nuevas o diferentes.

0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Incapaz de adaptarse al cambio o situaciones nuevas	Dificultad en flexibilizar la conducta ante el cambio	Es flexible ante el cambio o situaciones nuevas	Gran flexibilidad y versatilidad ante el cambio y situaciones nuevas	En extremo flexible en la actuación ante el cambio

9. Competencia de disciplina laboral: proyección a cumplir las normas y requerimientos laborales con persistencia y sistematicidad.

0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
Incumple mucho las normas y requerimientos de disciplina laboral	En ocasiones incumple con la disciplina laboral	Posee una satisfactoria disciplina laboral	Muy satisfactoria disciplina laboral	En extremo se proyecta cumplidor de la disciplina laboral

10. Competencia en presencia física: orienta su aspecto físico a que sea agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño del cargo.

0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10
No cumple con los requisitos mínimos de presencia física	Su aspecto es aceptable por lo general, pero se recomienda mejorar	Por lo general esta arreglado, limpio y presentable	Siempre está agradable, higiénico y adecuado para el buen trabajo	Es en extremo agradable, higiénico y adecuado para el buen desempeño de su labor

Resumen de puntuaciones. **La puntuación general del empleado es:** _____

Por debajo de 40 (Insatisfactoria)	40 - 59 (Pobre)	60 - 79 (Buena)	80 - 89 (Muy buena)	90 - 100 (Excelente)
---------------------------------------	--------------------	--------------------	------------------------	-------------------------

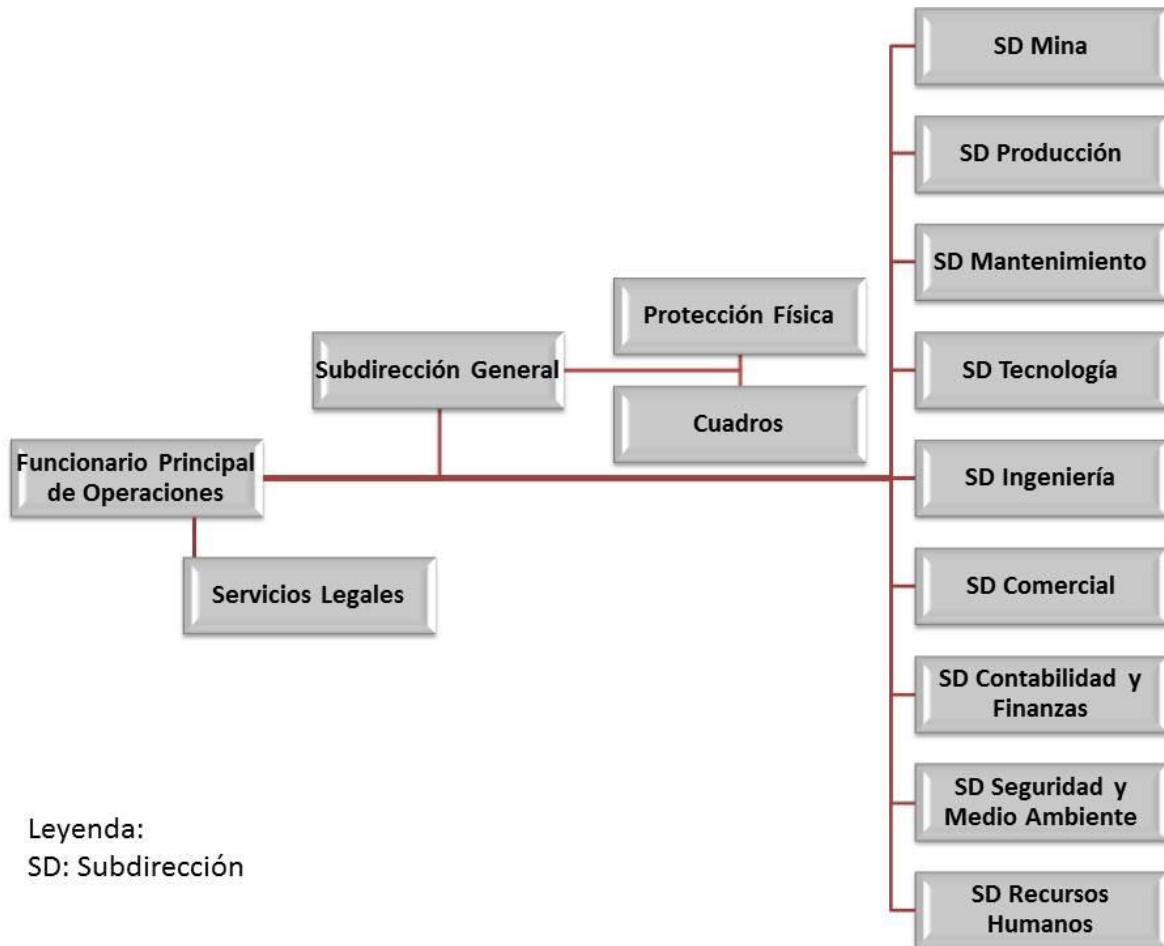
- **Puntos fuertes:**
- **Áreas en que debe mejorar:**
- **Necesidades de formación y desarrollo:**
- **Conclusiones o comentarios finales:**

- **Opinión del empleado evaluado:**

Firma del empleado:	De acuerdo: _____	En desacuerdo: _____	Apela: _____	No apela: _____	Fecha: _____
---------------------	-------------------	----------------------	--------------	-----------------	--------------

Nombre, cargo y firma del evaluador: _____	Fecha: _____	Nombre, cargo y firma del evaluador: _____	Fecha: _____	Nombre, cargo y firma del evaluador: _____	Fecha: _____

ANEXO 6: ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Leyenda:
SD: Subdirección