



**Universidad
de Holguín**

**FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES
Y ADMINISTRACIÓN**
DPTO. INGENIERIA INDUSTRIAL

APLICACIÓN PARCIAL DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL EN LA SUCURSAL 6862 DEL BANCO POPULAR DE AHORRO EN HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN
AL TÍTULO DE INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Dairon Rafael Ricardo Martínez
Tutora: DrC. Caridad Leyva del Toro

HOLGUÍN 2019



PENSAMIENTO

“La verdadera motivación viene del logro, desarrollo personal, satisfacción en el trabajo y reconocimiento”.

Frederick Herzberg



DEDICATORIA

A mis padres, porque no hay forma posible de medir, ni calcular el inmenso amor que siento por ustedes. A ti madre, por estar siempre ahí para darme el empujón que necesitaba para seguir adelante cuando sentía que todo iba mal, por tu esfuerzo y sacrificio incondicional y por haberme hecho un hombre de bien. A ti padre, que al igual que mamá, más que un ejemplo, eres mi guía. A mi familia, por creer siempre en mí.



AGRADECIMIENTOS

Todo logro en la vida de un ser humano tiene incluido la fuerza moral y la energía de muchas personas, este es el caso y aunque solo mencionaré a los más representativos, en mi agradecimiento hay lugar para todos.

Quisiera agradecer a mis padres, por estar siempre ahí para mí, entregándome todo sin pedir nada a cambio.

A mi familia, por el optimismo, el ánimo, la perseverancia y apoyo constante.

A mis amistades, en especial a Carlos Miguel, Elizabeth, Leticia, René López, Eduardo, Tony, Alexis y Yeicel, por sus consejos y por ayudarme a emprender esta ruta con más brío.

A mi tutora Caridad Leyva del Toro, por hacer un espacio en su limitado tiempo y brindarme su asesoría, por su confianza, por compartir sus conocimientos y experiencia en el desarrollo de este trabajo.

Al colectivo de profesores del departamento de Ingeniería Industrial, por contribuir con sus conocimientos en mi formación profesional, por su exigencia y profesionalidad.

A los que de una forma u otra me han alentado en este camino.

A todos, GRACIAS



RESUMEN

El logro de procesos de evaluación del desempeño unidos o ajustados, en los cuales se refleje que los desempeños individuales tributen al desempeño estratégico organizacional, es un desafío actual. La falta de unidad o ajuste entre ambos desempeños, se ha evidenciado en las empresas cubanas donde se observa inexistencia de vínculos entre los recursos humanos, la estrategia y los indicadores de gestión; lo que constituye el problema científico que se debe resolver.

La investigación tiene como objetivo general aplicar de forma parcial un procedimiento para la evaluación del desempeño individual basado en la gestión por competencias que permita alinear los resultados individuales, de los procesos y la organización en la Sucursal 6862 del Banco Popular de Ahorro, en la provincia de Holguín, para dar respuesta a las insuficiencias existentes en el sistema de evaluación del desempeño.

Con la aplicación de este procedimiento se obtiene el cuadro de mando integral operativizado a nivel estratégico, táctico y operativo; las conductas estratégicas; la evaluación de la organización, los procesos y su correspondencia con la de los trabajadores; además las conexiones técnico organizativas.



ABSTRACT

The achievement of unified or adjusted performance evaluation processes, in which it is reflected that the individual performances pay to the organizational strategic performance, is a current challenge. The lack of unity or adjustment between both performances has been evidenced in Cuban companies where there is no link between human resources, strategy and management indicators; what constitutes the scientific problem that must be solved.

The general objective of the research is to partially apply a procedure for the evaluation of individual performance based on management by competencies that allows the individual results, the processes and the organization to be aligned at the Subsidiary 6862 of Popular Bank of Saving, in the province of Holguin, to respond to the insufficiencies in the performance evaluation system.

With the application of this procedure, the integrated operational scorecard is obtained at a strategic, tactical and operational level; the strategic behaviors; the evaluation of the organization, the processes and its correspondence with that of the workers; organizational technical connections.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL	6
1.1 Gestión de Capital Humano. Relación con la evaluación del desempeño individual.....	7
1.2 Importancia de la evaluación del desempeño individual.....	10
1.3 Tendencias de la actual evaluación del desempeño individual.....	12
1.4 La evaluación del desempeño individual en Cuba. Particularidades en el sector bancario.....	15
1.5 Procedimientos utilizados para la evaluación del desempeño individual. Aportes y limitaciones.	17
1.6 Conclusiones parciales.....	19
CAPÍTULO II. APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL APLICADA AL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	21
2.1 Fase I. Entrada	21
2.2 Fase II. Transformación.....	32
2.3 Fase III. Salida.....	49
2.4 Conclusiones parciales.....	51
CONCLUSIONES.....	52
RECOMENDACIONES	53
BIBLIOGRAFÍA	54
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo la competencia a nivel empresarial se ha hecho más fuerte y ha enfatizado la necesidad de que las empresas, tanto privadas como públicas sean cada día más competitivas. Uno de los factores más importantes y reconocidos a la hora de hablar de competitividad empresarial son los recursos humanos; o bien dígase, Gestión de Recursos Humanos (GRH), Gestión del Talento Humano (GTH), Gestión de Capital Humano (GCH)¹, todos referidos a la gestión que se realiza para la captación y selección del personal de una organización, y el papel que juegan dentro de la misma. Es imposible hablar de trabajo sin relacionarlo con el hombre de manera directa, ya que este es el protagonista y beneficiario de cualquier actividad. Dado que el hombre constituye el elemento esencial en cada componente de la organización, el éxito de ésta viene determinado no solo por una buena gestión financiera y económica de la entidad, sino también por una adecuada GCH (Romagera Terrero, 2017). La importancia de esta gestión radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular, entre los que destacan:

- ✓ Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- ✓ Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- ✓ La crisis de productividad.
- ✓ El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales.
- ✓ Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.

Estas respuestas pueden darse a través de los enfoques sistémico, interdisciplinario, transdisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias laborales, ya que son esenciales en la gestión estratégica que se requiere hoy. Por ello es necesario adoptar un sistema de GCH, reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo previamente determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, en coherencia con la filosofía empresarial, considerando las

¹ Término utilizado por el autor en la investigación

interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno (Cuesta Santos, 2010).

Han sido muchos los modelos que se han desarrollado relativos a la GCH (3001:2007; Morales Cartaya, 2009; Chiavenato, 2002; Funzi Chimpolo, 2014; Werther & Davis, 2001; Lynch, 1992; NC-3001, 2007; Cuesta Santos, 2005; Parra Villanueva, 2009). Según (Leyva del Toro, 2016) en la mayoría de ellos se le otorga a esta un carácter sistémico donde los elementos son funciones o procesos fundamentales que desarrollan y aseguran de modo interactivo el logro del resultado deseado, como la planeación, selección, motivación, formación y evaluación del desempeño, entre otros.

Este último 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. Es un subsistema de gran importancia, al ser uno de los principales mecanismos de control de los resultados y puede desarrollarse en los diferentes niveles de la entidad: organización, procesos e individuos (Pérez Campdesuñer, Bajuelo Paéz, Leyva del Toro, & Pérez Granado, 2015).

A nivel individual se han desarrollado varias propuestas de modelos de evaluación de desempeño (Morales Cartaya, 2009; Chiavenato, 2009; Manjarrés, Castell, & Luna, 2013; NC-3001, 2007; Cuesta Santos, 2014; Leyva del Toro, 2016). La evaluación del desempeño individual (EDI), en el ámbito de la GCH, se ha convertido en desafío empresarial en los últimos años, por la búsqueda de su ajuste o correspondencia con la evaluación del desempeño organizacional.

A pesar de la importancia de la evaluación de desempeño para las organizaciones, no siempre se ha tomado con el peso y relevancia que requiere, ya que esta históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al trabajo de su empleado, pero a medida que ha evolucionado la gestión GCH se han establecido generaciones de modelos de evaluación más avanzados (Sánchez Henríquez & Calderón Calderón, 2012).

La Ley 116 (2014), Código del Trabajo y su Reglamento establecido en el Decreto Ley 326 (2014) contienen los elementos generales sobre el proceso de evaluación

del desempeño en Cuba. La evaluación del desempeño aplicada a los trabajadores del sector bancario es de particular importancia en los resultados de cada entidad subordinada y organización en general, pues esta necesita conocer cómo se desempeña el personal, el nivel de crecimiento de sus conocimientos y los valores adquiridos, además de las metas que han alcanzado; todo esto va implícito al nivel de satisfacción del trabajador con la labor que realiza, este es un punto de vital importancia ya que, a altos niveles de satisfacción del trabajador se logran óptimos resultados.

Estudios desarrollados en el campo de la teoría y de la práctica en las empresas de modo general y del sector bancario en particular, han evidenciado que el proceso de EDI se caracteriza por una baja alineación a los restantes procesos de la gestión en general y de los propios de la GCH; insuficiente orientación a la gestión por competencias, limitada capacidad de autoperfeccionamiento y poca correspondencia a los niveles de evaluación del desempeño (Leyva del Toro, 2016).

El proceso de evaluación de desempeño que se realiza en la Sucursal 6862 del Banco Popular de Ahorro (BPA) presenta deficiencias expresadas fundamentalmente en el enfoque subjetivo que poseen los indicadores evaluativos, insuficiente orientación a la gestión por competencias, además no existe una correspondencia directa entre los indicadores principales de la organización, de los procesos y de los cargos, lo que imposibilita el alineamiento de la evaluación del desempeño individual con el organizacional.

Por lo antes expuesto se plantea como **problema científico**: las insuficiencias en el sistema de EDI, que limitan la alineación entre los resultados individuales, de los procesos y la organización en la Sucursal 6862 del BPA, en la provincia de Holguín.

El **objeto** de la investigación es el sistema de gestión de capital humano.

El **objetivo general** de la investigación consiste en aplicar de forma parcial un procedimiento para la EDI basado en competencias que permita alinear los resultados individuales, de los procesos y la organización en la sucursal 6862 del BPA, Holguín.

Para cumplir el objetivo general se establecen los **objetivos específicos** siguientes:

- ✓ Construir el marco teórico práctico referencial a partir de la consulta y el análisis de la literatura actualizada sobre las tendencias de la gestión de capital humano y la evaluación del desempeño individual.
- ✓ Seleccionar un procedimiento para evaluar el desempeño individual de los trabajadores en la Sucursal 6862 del BPA, Holguín, sobre la base de las competencias laborales.
- ✓ Incrementar la alineación entre los distintos niveles de la evaluación del desempeño en la Sucursal 6862 del BPA, Holguín.

El **campo de acción** es el proceso de evaluación del desempeño individual en la Sucursal 6862 del BPA, Holguín.

Idea a defender: la aplicación parcial de un procedimiento para la EDI basado en competencias que permita alinear los resultados individuales, de los procesos y la organización contribuye a disminuir las insuficiencias en el sistema de evaluación del desempeño en la sucursal 6862 del BPA, Holguín.

En el desarrollo de la investigación se emplearon diferentes métodos teóricos y empíricos para cumplir con los objetivos propuestos:

Métodos teóricos

- ✓ Análisis y síntesis de la información obtenida a partir de la revisión de la documentación y literatura especializada, así como de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados.
- ✓ Histórico – lógico: para la contextualización del objeto de investigación y el campo de acción.
- ✓ Inductivo - deductivo: para diagnosticar el estado actual de las competencias que poseen los trabajadores a partir de los indicadores de evaluación del desempeño diseñados en la entidad objeto de estudio.

Métodos empíricos:

Análisis documental (expedientes, profesiogramas, modelos de evaluación, resultados de inspecciones), encuestas, observación directa, entrevistas, método de expertos.

El presente trabajo se estructura en dos capítulos. El primero contiene el marco teórico-práctico-referencial de la investigación, en el cual se analizan conceptos,

teorías, métodos y procedimientos de evaluación del desempeño individual y se describe el procedimiento utilizado. El segundo expresa los resultados de la aplicación del mismo en la entidad objeto de estudio. Cuenta además con las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía consultada y los anexos.

CAPÍTULO I. LA GESTIÓN DE CAPITAL HUMANO Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

El presente capítulo tiene como principal objetivo construir el marco teórico práctico referencial de la investigación, a partir de la consulta de bibliografía actualizada, nacional e internacional, relacionada con el tema en cuestión. Se tratarán los diferentes conceptos de la evaluación del desempeño individual (EDI) y el papel que juega este proceso dentro de la Gestión del Capital Humano (GCH). Se hará referencia a las tendencias de la actual EDI, las características de este proceso en Cuba y las particularidades en el sector bancario. Además, se realizará un análisis de algunos de los procedimientos utilizados para la EDI que se muestran en la figura 1.

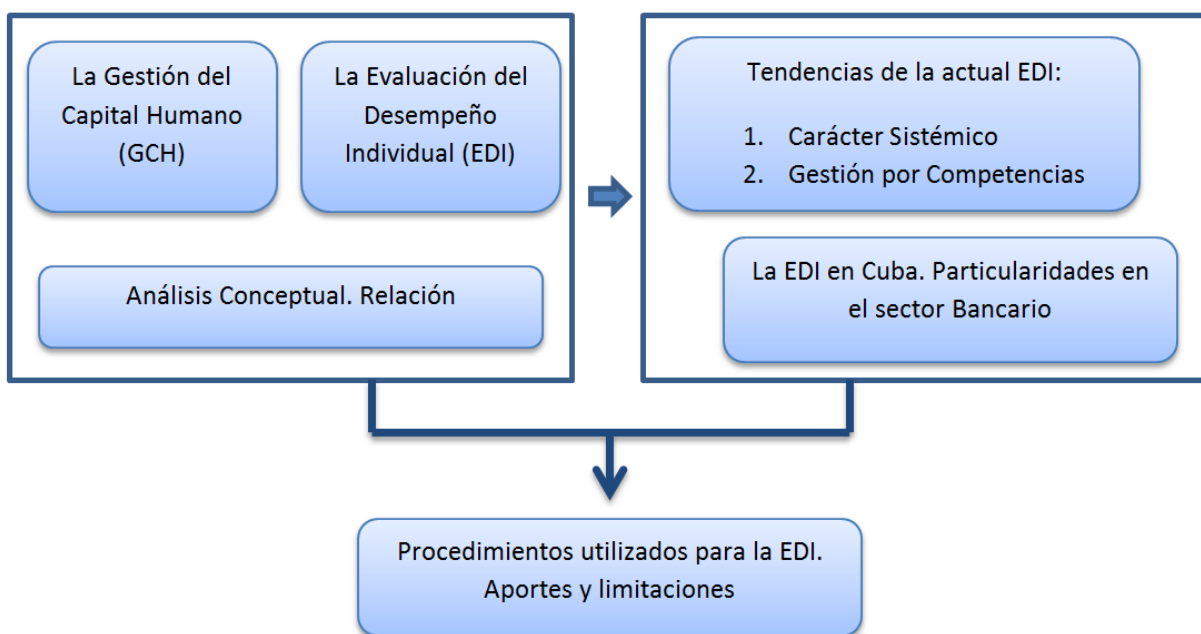


Figura 1 Hilo conductor del Marco teórico-práctico referencial

1.1 Gestión de Capital Humano. Relación con la evaluación del desempeño individual.

A medida que ha avanzado el tiempo las organizaciones han internalizado que el factor clave que determina su éxito es la forma en que aprovechan el trabajo de sus empleados, es por esto, que con el paso del tiempo también se han dado cuenta que más que empleados, son recursos para la organización, de ahí que surge el término “Gestión de los Recursos Humanos”. De esta forma nace la necesidad de saber cómo se están aprovechando estos recursos y si los mismos están aportando a la organización y para esto es necesario evaluar su desempeño. Sin embargo, como mencionan (Sánchez Henríquez & Calderón Calderón, 2012) la evaluación históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al trabajo de su empleado pero a medida que ha evolucionado la gestión de recursos humanos, se han establecido generaciones de modelos de evaluación hasta el punto que hoy en día se pueden encontrar modelos de evaluación de cuarta generación.

De ahí que sea un imperativo para las organizaciones en el actual escenario económico internacional globalizado, la aplicación de una adecuada gestión estratégica de capital humano la cual (Morales Cartaya, 2009) define como el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

Según (Cuesta Santos, 2008)² hay tres elementos que distinguen a una gestión estratégica del capital humano: la consideración de los mismos como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en su gestión y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GCH y la estrategia organizacional. Aspectos utilizados en este informe de investigación.

² Citado por Monagas Docasal, 2016

De acuerdo a estos rasgos característicos, la GCH debe llevar a cabo un conjunto de actividades dentro de la organización³ como obtener, motivar y desarrollar los recursos humanos que la organización requiere para alcanzar sus objetivos; diseñar e implantar la estructura y sistemas organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para lograr los objetivos y crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con metas y valores compartidos.

A su vez para que se desarrolle una adecuada GCH estratégica, es esencial la aplicación de un conjunto de enfoques: el sistémico, que rechaza el enfoque tayloriano parcelado, imprescindible en la percepción de la funcionalidad integral de la GCH; el multidisciplinario, que demanda la acción de diferentes disciplinas científicas; el participativo que comprende la creciente influencia de los empleados en las actividades de la organización, y en especial en la toma de decisiones; el proactivo señala la actuación anticipada; el de proceso centrado en el cliente, tanto interno como externo, y el enfoque por competencias laborales caracterizado porque la GCH se concentra en gestionar considerando las competencias laborales que portan los trabajadores. (Cuesta Santos, 2014).

Existen diversos modelos estratégicos de GCH⁴ desarrollados por autores tanto internacionales como nacionales, los cuales son resultado de la agudización de la competencia en los países desarrollados, en la que para subsistir, las empresas son compulsadas a encontrar nichos de mercado y emplear como ventaja competitiva los recursos humanos (Morales Cartaya, 2009). En Cuba también se han desarrollado modelos de GCH, en los que sus subsistemas (selección e integración, capacitación y desarrollo, organización del trabajo, estimulación moral y material, seguridad y salud en el trabajo, evaluación del desempeño) se integran entre sí.

³Fernández Marcos, 2011. Sistema de Evaluación del Desempeño para el Subsistema de Recursos Humanos

⁴Beer, 1989; Harper y Lynch, 1992; Werther y Davis, 2001; Chiavenato, 2002; Cuesta Santos, 2005, 2010; Morales Cartaya 2006; NC 3001:2007; Sánchez Rodríguez, 2007; Parra Villanueva, 2009; Funzy Chimpolo, 2014).

Se pueden mencionar el modelo GRH DPC, cuyas siglas significan: gestión de recursos humanos, diagnóstico, proyección y control, desarrollado por (Cuesta Santos, 2005) y el modelo cubano de gestión integrada del capital humano, desarrollado por (Morales Cartaya, 2006). Este último, según (Leyva del Toro, 2016), es uno de los modelos más completos y capaces de integrar la GCH como sistema, ya que tiene en cuenta las políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de este sistema y externa con la estrategia empresarial, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo. Ver Figura 2

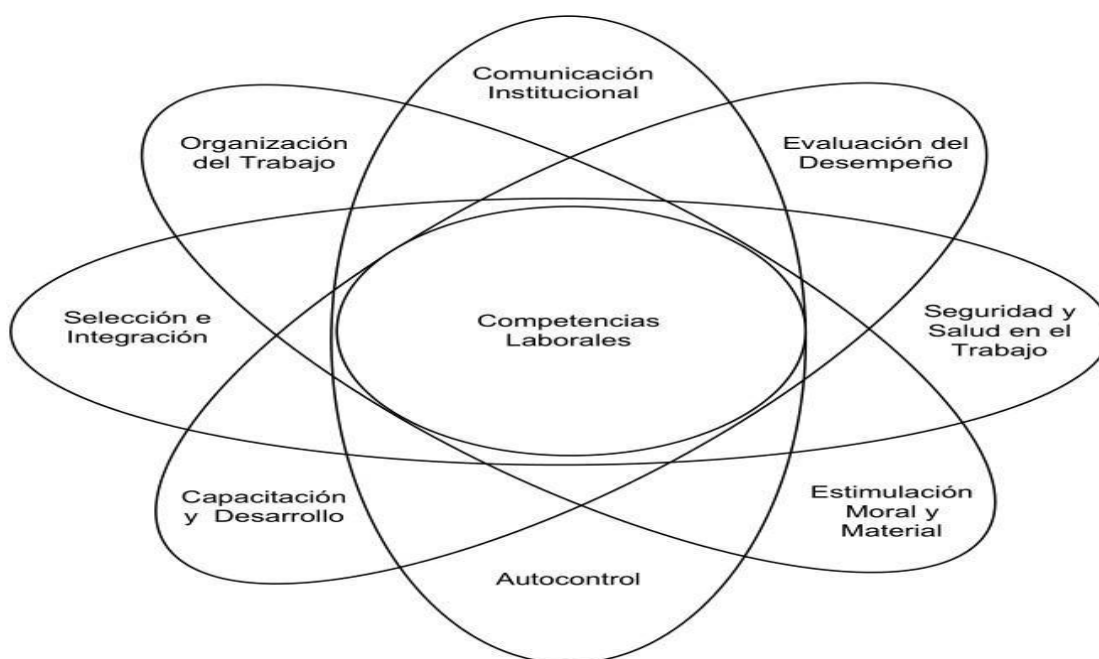


Figura 2 Módulo del modelo de gestión integrada de los recursos humanos. Fuente: Morales Cartaya (2006)

Este sistema de GCH es más que la suma simple de sus partes o procesos clave, (Cuesta Santos, 2010) exige la integración de estos, logrando una armonía entre los mismos y garantizando que las salidas de cada uno de ellos constituyan entradas fundamentales para los restantes. Uno de los sistemas vitales es el de Evaluación del Desempeño, la que se ha convertido en una actividad clave dentro de la GCH,

siendo importante para la activación y funcionamiento de los restantes subsistemas (Cánepa Batista, 2009).

1.2 Importancia de la evaluación del desempeño individual

Las empresas en la actualidad, precisan contar con el personal calificado y preparado para llevar a cabo las responsabilidades específicas de cada puesto de trabajo. Evaluar a los trabajadores se hace imprescindible para medir el grado en que estos han contribuido con el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización, Fernández Marcos, (2011).

Este proceso de evaluación de desempeño puede desarrollarse en los diferentes niveles de la entidad: organización, procesos e individuos convirtiéndola en rasgos propios que la caracterizan, entre los que se encuentran⁵:

- ✓ Contribuir al enfoque de sistema de la organización y al de la GCH sirviendo como mecanismo de retroalimentación a los restantes procesos o funciones.
- ✓ Garantizar un aceptable nivel de coherencia o correspondencia entre la evaluación de la organización, los procesos y sus trabajadores
- ✓ Contribuir a la gestión de competencias como una de las tendencias más actuales de la GCH.
- ✓ Mostrar capacidades de perfeccionamiento periódicos a tono con las tendencias más actuales de la gestión y la identificación de los posibles errores de evaluación del desempeño.

A nivel individual, la evaluación del desempeño ha sido definida por diversos autores, considerándola algunos como un proceso, (Werther y Davis, 1995; Sastre y Aguilar, 2003; Morales Cartaya, 2009; Rodríguez, 2005; Sales, 2006) y otros un procedimiento o herramienta (Dolan; Valle; Jackson & Schuler, 2007; Chiavenato 2007; Cuesta Santos, 2014; Leyva del Toro, 2016).

Morales Cartaya, en su libro *Capital Humano: Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*, la define como un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las

⁵Leyva del Toro, Miguel Guzmán, Pérez Campedsuñer, 2016, p. 165

competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en la organización. Definición con la que el autor coincide.

Diversos son los métodos propuestos para realizar la EDI, en particular los de (Cuesta Santos, 2010)⁶ donde estos se relacionan con indicadores tangibles e intangibles, los primeros se vinculan a la observación directa, permitiendo los registros contables (cantidad de producción, accidentes, salarios, etc.) y los segundos que presentan índices como la gestión, competencia, compromiso, etc. Entre los más utilizados se encuentran:

- ✓ Evaluación por objetivos: Se basa en el establecimiento previo de los objetivos a cumplir, los períodos de cumplimiento y las fechas para la revisión a partir de los cuales se evalúa la gestión realizada para lograr su cumplimiento.
- ✓ Método de escalas gráficas: Consiste en la determinación de una serie de indicadores relacionados con el rendimiento en el trabajo. El evaluador debe decidir en qué grado el empleado cumple con esos indicadores o dimensiones.
- ✓ Método interactivo: Se realiza a partir de un análisis en conjunto entre el trabajador y su superior, sobre la actuación del trabajador y las causas que han provocado un alto o bajo rendimiento.
- ✓ Método de incidentes críticos: Consiste en la observación y posterior registro por parte del evaluador de aquellos comportamientos (incidentes) del empleado que conducen a una situación positiva o a la consecución de los objetivos deseados. Se basa en la determinación precisa de conductas que conducen al éxito por lo que previamente es necesario un cuidadoso estudio para tal determinación. En el caso de la evaluación de competencias esos “incidentes” son precisamente las dimensiones o pautas de conductas.
- ✓ Método de elección forzosa: Consiste en la presentación de una serie de frases que describen el desempeño de los empleados, de tal forma que el evaluador escoja aquellas que mejor ajusten.

⁶ Citado por Montejo Salazar, 2013

- ✓ Método de las comparaciones pareadas: Consiste en la comparación de cada empleado con todos los demás, presentados preferiblemente en pares. Se comparan de dos en dos, eligiéndose al empleado más eficiente de cada par.
- ✓ Método de investigación de campo: Se realiza en base a entrevistas mantenidas entre el empleado y su supervisor, haciéndose más efectivo con recurrencias periódicas.

La importancia de la EDI radica en que con su desarrollo se está en capacidad de conocer y determinar de una manera sistemática los aspectos más relevantes de los recursos humanos de la organización, con el fin de llevar una efectiva dirección empresarial. Permite identificar puntos débiles y fuertes del personal, reconocer el nivel de cumplimiento de las funciones administrativas, identificar la eficacia y eficiencia en el cumplimiento de funciones, definir los requisitos de un programa de selección, formular las funciones de un cargo en específico, crear la base racional para recompensar el buen desempeño y definir las capacitaciones que se realizarán. (Manjarrés, Castell, & Luna, 2013).

Su principal importancia consiste en que permite encontrar las brechas para la mejora en cada uno de los procesos de GCH e integrarlos al ciclo de gestión de la dirección para la obtención de las metas planteadas en la entidad desde la mirada del capital humano. De esta forma la EDI permite encontrar un alineamiento en la organización desde los objetivos estratégicos hasta los objetivos individuales, (Leyva del Toro, 2016). Esto también es posible con la aplicación de un carácter sistémico y un enfoque de gestión por competencias, como tendencias que identifican el proceso de evaluación de desempeño que se desarrolla actualmente en las organizaciones.

1.3 Tendencias de la actual evaluación del desempeño individual

El carácter sistémico:

El carácter sistémico de la EDI puede ser valorado desde dos posiciones: interna (vínculo con los restantes procesos que integran la GCH) y externa (vínculo con otros subsistemas de la gestión empresarial). No obstante, se aprecia que las concepciones existentes sobre la EDI no logran asegurar con mecanismos concretos, que se materialicen en la práctica estos vínculos, lo que constituye una

falta del funcionamiento sistémico de la organización, en general; de la GCH, en particular y específicamente, de la EDI, como elemento encargado de asegurar la integración del mismo en lo referente a los mecanismos de control y búsqueda de brechas para la mejora (Leyva del Toro, 2016).

En este sentido, el uso del Cuadro de Mando Integral (CMI) como un modelo de gestión que traduce la estrategia empresarial en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción; se hace imprescindible para lograr alinear el desempeño de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa. Esta herramienta contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos y recursos) y complementa indicadores de medición de resultados de actuación con indicadores financieros y no financieros, haciendo énfasis en que estos deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización.

La gestión por competencias:

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias. El término de competencias ha sido definido por varios autores (Bunk 1994; Mertens 1996; Ducci 1997; Agudelo 1998; Miranda 2003).

Según (Morales Cartaya, 2009) el denominador común de estas definiciones es el enfoque de competencias centrado en los atributos, que permite lograr un desempeño superior, mientras que Sánchez Rodríguez, Martínez Vivar y Moreno Lázaro, (2017) plantean que los conceptos emitidos difieren en cuanto a la posición que asumen sobre los procesos humanos, el nivel de integración de las cualidades, el carácter que denotan según las esferas del comportamiento que incluyen, la relación con la estrategia empresarial, y los procesos de GCH que permiten abarcar.

El autor asume la definición dada por estos últimos autores en su investigación⁷ los que concluyen que la competencia laboral es una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socioafectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño excelente de sus funciones y tareas, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicio y la estrategia de la organización.

Por otra parte (Cuesta Santos, 2017) plantea que en la definición de competencia laboral se implican conductas estratégicas (comportamientos asociados al logro de los objetivos estratégicos) buscándose que el desempeño individual tribute al desempeño organizacional. Es un elemento que propicia el alineamiento de los indicadores de desempeño del cargo a los objetivos generales estratégicos de la organización. Estos elementos son altamente defendidos en esta investigación.

La EDI por competencias laborales debe realizarse en coherencia con la estrategia organizacional y en consecuencia con lo dispuesto en el perfil de cargo por competencias, atendiendo esencialmente a la misión u objetivos fijados, las competencias laborales manifestadas en los resultados y a las responsabilidades junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional. (Montejo Salazar, 2013).

Según (Camejo, 2008), en un modelo de gestión por competencias se necesita un direccionamiento donde se valoren la capacidad e iniciativa de cada trabajador de asumir responsabilidad y riesgos para garantizar un desempeño adecuado en el objetivo primordial de determinado proyecto. Esto genera ventajas a la hora de toma de decisiones dentro de una institución, tales como:

1. Definir perfiles profesionales que favorezcan a la productividad de una empresa.
2. Conociendo cada área de trabajo, se facilita, también, conocer las diferentes herramientas para cumplir una meta dentro de esa mencionada área, identificando los puntos críticos en el sistema y atacándolos inmediatamente.

⁷Gestión por Competencias Laborales en el Contexto del Proceso de Cambios Políticos y Económicos en Cuba, 2017

3. Se puede realizar la evaluación de desempeño con base en indicadores de gestión que sean medibles, cuantificables y calificables para observar una tendencia directa a un determinado proceso.
4. Aumento de la productividad y optimización de resultados.

Con estas ventajas presentadas anteriormente se evita que la gerencia pierda tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no son compatibles con el funcionamiento de la empresa o el de cada trabajador, por ende, el modelo de gestión por competencias y evaluación de desempeño establecen dos objetivos indiscutibles para una asociación gerencial que se deben cumplir al pie de la letra:

- I. Flexibilidad laboral dentro de la organización, es decir, mayor capacidad para modificar su producción o servicio y garantizar satisfacción del mercado.
- II. Multifuncionalidad en los trabajadores, es decir, dinamizar estrategias de trabajo donde el comportamiento deba desplegarse en función multiobjetiva y ser cambiante a lo largo de un determinado periodo.

En las entidades laborales cubanas, se observa ya un nivel de desarrollo, en los procesos de selección de personal, formación y evaluación del desempeño en cuanto a la determinación de las competencias, de forma independiente, sin llegar a la integración entre estos ni con las restantes actividades de GCH (Sánchez Rodríguez, Martínez Vivar, Moreno Lázaro, 2017).

1.4 La evaluación del desempeño individual en Cuba. Particularidades en el sector bancario

En nuestro país el marco legal está desarrollado mediante un proceso de actualización del modelo económico, en el que el pueblo es protagonista de las transformaciones que se desean realizar, a través del Proyecto de Constitución de la República de Cuba, pues se trata de perfeccionar nuestra realidad, teniendo como presupuesto esencial el pensamiento del líder histórico de la Revolución cubana, Fidel Castro Ruz.

En correspondencia con lo anterior, resulta evidente la importancia de satisfacer las necesidades del trabajador, Siendo este el eje fundamental de la economía en

nuestro país y protagonistas del Capital Humano. En el ("Ley No.116 Código de Trabajo," 2014) vigente en nuestro país establece en el Capítulo IV: SALARIO Y OTROS PAGOS, SECCIÓN SEGUNDA: Organización del salario.

Artículo 104.- *Los calificadores de ocupaciones y cargos que contienen la evaluación de los trabajos y las exigencias a la calificación de los trabajadores para ocuparlos son aprobados por el Comité Estatal de Trabajo y Seguridad Social con la participación de los organismos y los sindicatos.*

La Existente ("Resolución No. 21 del MTSS," 2007) en su *SEGUNDO* y *TERCER* Resuelvo refiere que:

SEGUNDO: *A los efectos de la aplicación de esta Resolución la evaluación del desempeño: es la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.*

TERCERO: *Constituyen objetivos fundamentales a alcanzar y mantener por la administración en la evaluación del desempeño del trabajador, los siguientes:*

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

La extinta Resolución 8/2005 del MTSS, en su Capítulo X reguló de forma general la Evaluación del Desempeño de los trabajadores. En las empresas cubanas la EDI, como función administrativa explícita solo se limitaba al trabajo de los técnicos.

Posteriormente se incorporó la evaluación de los cuadros y luego con las NC 3000 (2007), se generalizó a todas las categorías de trabajadores.

1.5 Procedimientos utilizados para la evaluación del desempeño individual. Aportes y limitaciones.

Debido a la importancia que adquiere el proceso de EDI en las organizaciones actuales, se han desarrollado varios procedimientos para evaluar el mismo, los que poseen características propias que varían según la perspectiva de los autores. En la tabla 1.1 se resume la posición que asumen estos de acuerdo con la utilización de las competencias, la orientación hacia la mejora, la retroalimentación con los restantes procesos de la GCH y de la gestión de la organización, además de la alineación entre los distintos niveles de la EDI, por ser estos los elementos que el autor considera como fundamentales a desarrollar en la entidad objeto de estudio.

Autores	Competencias	Mejora	Retroal.	Alineación	CMI
Sánchez Augier Pérez Campdesuñer Pacheco Toledo 2010 Miguel Guzmán Noda Hernández	Sí	Sí	Sí	No	No
Pupo Sedano - 2011	Sí	No	Sí	No	No
Montejo Salazar - 2013	Sí	Sí	Sí	No	No
Cuesta Santos - 2014	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Leyva del Toro - 2016	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Los autores (Sánchez Augier, Pacheco Toledo, Pérez Campdesuñer, Miguel Guzmán, Noda Hernández; 2010) desarrollaron un procedimiento para la EDI, basado en las competencias laborales y mediante la lógica difusa, recurriendo a la Teoría de los Conjuntos Difusos. Establecen en uno de sus pasos tres niveles: los indicadores de competencia, las competencias y el cargo. Sin embargo, no establece los pasos para la alineación del desempeño individual al organizacional, solamente se refiere a la necesidad de controlar los resultados que la organización alcanza en términos de cumplimientos de objetivos, satisfacción de los clientes (internos y externos) y costos de producción al ser estos los elementos en los que se considera puede incidir directamente el trabajador con su desempeño.

Por su parte Pupo Sedano, (2011) desarrolló un procedimiento donde se determinan las competencias laborales, organizacionales, de procesos y las específicas. Además del proceso de EDI hace énfasis en los procesos de selección y formación del personal. Se elaboran modelos de evaluación de desempeño sobre la base de competencias para lo cual se utilizan las competencias definidas en los perfiles. No hace referencia a la unión o ajuste de los distintos niveles del proceso de evaluación del desempeño.

(Montejo Salazar, 2013) en el procedimiento que elabora realiza un análisis de las competencias en sus tres niveles de actuación. Recopila información sobre las competencias esenciales, de procesos y cargos y valora la relación entre estas y los objetivos estratégicos de la organización. Además, determina los indicadores de la evaluación basados en competencias y define los métodos y pautas de comportamiento de estos. No realiza el despliegue de indicadores intangibles del capital humano en los diferentes niveles de la organización y no desarrolla los pasos para lograr la alineación del desempeño entre ellos.

El procedimiento diseñado por Cuesta Santos, en el año 2014 posee nexos al utilizado por el autor en la investigación. Entre las diferencias encontradas se pueden mencionar que no cuenta con una primera etapa de preparación de las condiciones que se necesitan. A pesar de establecer indicadores tangibles e intangibles del capital humano en los distintos niveles no determina la correlación entre estos ni la importancia relativa de cada uno. No realiza el análisis de los factores inhibidores del desempeño.

El procedimiento que se propone para la EDI en la entidad donde se realiza la investigación es el desarrollado por (Leyva del Toro, 2016) en su tesis doctoral. En el Anexo 1 se muestra su diseño. El mismo permite lograr una evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional e incrementa la coherencia entre la evaluación del trabajador, con los procesos y la organización. Emplea del carácter sistémico y la gestión por competencias como tendencias reconocidas internacionalmente.

Realiza el despliegue de indicadores del desempeño individual tangibles e intangibles del cargo, en función de su misión o razón de ser, a través del CMI para asegurar que el desempeño individual tribute al organizacional, con la utilización de indicadores de gestión que ofrecen información sobre los resultados del desempeño a sus diferentes niveles (estratégico, táctico y operativo). Valora la incidencia de los indicadores organizacionales en los restantes niveles, lo que permite conectar de forma sistémica los resultados obtenidos y la toma de decisiones más acertada. Además analiza la influencia de las variaciones del entorno en el desempeño obtenido por el trabajador, en función de las cuales proporciona a los restantes procesos de la GCH, la información necesaria para establecer acciones de mejora. Está compuesto por una primera fase de entrada que tiene como objetivo crear las condiciones organizativas para el desarrollo de la EDI, cuenta con dos etapas y siete pasos. La segunda fase es de transformación y su objetivo es diseñar y aplicar el conjunto de métodos e instrumentos necesarios para llevar a cabo la evaluación del desempeño individual. Está compuesta también por dos etapas y siete pasos, además de cuatro tareas.

La tercera y última fase es de salida y su objetivo es profundizar en las causas del resultado de la evaluación a partir de los factores clave del éxito y servir de punto de partida a otros procesos de trabajo, a los restantes de la gestión de capital humano y a la planeación estratégica como mecanismo de retroalimentación e integración interna - externa. Esta fase también está compuesta por dos etapas y se desglosa en siete pasos y once tareas específicas. De forma general responde de manera concreta al objetivo general de la investigación y solución al problema encontrado en la entidad.

1.6 Conclusiones parciales

1. El proceso de GCH se vuelve cada día más importante para las organizaciones por sus características propias. Está compuesto por varios subsistemas entre los que destaca el de evaluación del desempeño.
2. La importancia del proceso de evaluación del desempeño individual consiste en que permite encontrar las brechas para la mejora en cada uno de los

procesos de GCH e integrarlos al ciclo de gestión de la dirección para la obtención de las metas planteadas en la entidad desde la mirada del capital humano. De esta forma la EDI permite encontrar un alineamiento en la organización desde los objetivos estratégicos hasta los objetivos individuales.

3. A los efectos de esta investigación se coincide con (Montejo Salazar, 2013 y Leyva del Toro, 2016) en que la EDI por competencias laborales debe realizarse en coherencia con la estrategia organizacional y en consecuencia con lo dispuesto en el perfil de cargo por competencias.
4. La Sucursal 6862 del Banco Popular de Ahorro de Holguín, requiere de un sistema de EDI basado en competencias y que permita la alineación con los resultados del desempeño de la organización, los procesos y el cargo.
5. Como resultado del análisis desarrollado se determinó que el procedimiento más adecuado para responder al objetivo de la investigación es el de (Leyva del Toro, 2016) pues se enfoca en la mejora continua y la integración entre los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores, la evaluación de los procesos en particular y de la organización en general.

CAPÍTULO II. APLICACIÓN PARCIAL DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL APLICADA AL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Con el desarrollo de este capítulo se aplicará parcialmente el procedimiento para la EDI basado en competencias que permitirá alinear los resultados individuales, de los procesos y la organización en la Sucursal 6862 del Banco Popular de Ahorro (BPA) en Holguín.

2.1 Fase I. Entrada

A través las dos etapas por las que está compuesta la EDI y que a la vez, permiten conocer los componentes estratégicos necesarios en el desempeño organizacional, se crearon las condiciones organizativas para el desarrollo de la misma con el personal adecuado para realizarlo.

Etapa I. Preparación

Se hace énfasis, a través de tres pasos, a la tenencia del equipo encargado del trabajo a desarrollar en la EDI, así como su preparación, conocimiento y forma de accionar sobre este tema en la entidad. Se reconoce la necesidad de poseer a la EDI como instrumento para la toma de decisiones.

Paso 1. Crear el comité de competencias para el sistema de evaluación del desempeño individual

El comité de competencia de la sucursal 6862 del BPA en Holguín fue conformado mediante el escrito Fundamentado No. 2 del 2018, el cual lo integran:

Presidente: Luis Manuel Alonso Cuello

Secretaria: Yenia Merino Rodríguez

Miembros: Ana Cecilia Ricardo Pérez, Rita María Sánchez Esposito,

Irma del Monte López

Este comité es el encargado de identificar y proponer a la dirección las competencias laborales por puestos de trabajo, por lo que su capacitación en este tema es muy importante para el desarrollo de sus actividades.

Paso 2. Capacitar el comité de competencias para el sistema de evaluación del desempeño individual

Antes de iniciar los trabajos de diseño, el comité se familiarizó con las tendencias más actuales de la GCH: la gestión por competencias; los perfiles de cargos; la necesidad del carácter sistémico en la organización, en general; y de la GCH, en particular (comprobaron que estuvieran identificados los subsistemas, la relación entre ellos y su grado de contribución al objetivo final de la misma), entre otros aspectos. Una vez creada la necesaria base teórica se procedió a explicar cada una de las fases, etapas, pasos y tareas que integran el procedimiento.

Paso 3. Caracterizar la entidad, la evaluación del desempeño individual y analizar la influencia del entorno.

En el Banco Popular de Ahorro existe un Consejo de Dirección en cada uno de los niveles en que se estructura, siendo el único órgano de dirección colectiva, cuya principal función es asistir a la máxima autoridad en su labor de dirigir los asuntos y tareas propias de la Institución a su cargo, los cuales se integran y funcionan conforme al Reglamento de los Consejos de Dirección del BPA que dicte el Presidente del Banco.

Objetivo Social:

El BPA ejerce sus funciones (actividad económica, objeto empresarial o social) a través de su Oficina Central, Dirección Territorial, Direcciones Provinciales, Dirección del Municipio Especial Isla de la Juventud, Sucursales y Cajas de Ahorro, las cuales aparecen reguladas en el Decreto-Ley No. 69 de fecha 18 de mayo de 1983, en los

Estatutos del BPA y en la Resolución No. 15 de fecha 4 de noviembre de 1997, del Ministro-Presidente del Banco Central de Cuba, siendo las siguientes:

- Captar los recursos monetarios temporalmente libres de la población, así como concederle a ésta créditos personales a corto, mediano y largo plazo y prestarle otros servicios bancarios. También puede recibir depósitos en cuentas de ahorro de organizaciones sociales y de masas, y de asociaciones.
- Elaborar, proponer y una vez aprobados, dirigir y ejecutar la política y los planes de ahorro y créditos a la población.
- Participar con el Banco Central de Cuba en la elaboración del Plan de Crédito y del Plan de Caja.
- Dictar los Reglamentos de los planes de ahorro y créditos a la población.
- Pagar intereses por las cuentas de ahorro y cobrar intereses por los créditos personales, conforme a los tipos que apruebe el Consejo de Ministros.
- Realizar operaciones de cobros y pagos a personas naturales y jurídicas por cuenta propia y por cuenta de terceros.
- Fijar y cobrar las tasas por los servicios que presta, según los términos y condiciones que se establezcan.
- Actuar como agente de empresas y sociedades aseguradoras.
- Llevar a cabo la dirección de la actividad a cargo del BPA sobre la base de la planificación estratégica.
- Planificar, organizar, aprobar y administrar la red comercial, según considere necesario para el desarrollo de su actividad.
- Evaluar proyectos de inversiones tanto constructivas como financieras, así como proponer y/o ejecutar variantes que aseguren su rentabilidad.
- Conceder préstamos, líneas de créditos y financiamientos de todo tipo a corto, mediano y largo plazos sin garantía o con ella, bajo las modalidades de colateral, prenda, hipoteca y otras formas de gravamen sobre los bienes del deudor o de terceros, estableciendo los pactos y condiciones necesarios para obtener el reintegro del importe adeudado.

- Intervenir y participar en negocios y transacciones bancarias nacionales e internacionales legalmente autorizados promovidos por comerciantes, importadores, exportadores, concesionarios, corredores y otros, y actuar como agentes de estos.
- Realizar otras operaciones bancarias relacionadas con sus clientes que le permitan las leyes de la República de Cuba y las regulaciones del Banco Central de Cuba.

La sucursal 6862 Pedro Díaz Coello del Banco Popular de Ahorro en Holguín, fue creada mediante Resolución No. 41 de fecha 12 de julio del 2016, está ubicada en calle 9na sin número e/ 10 y 18 reparto Pedro Díaz Coello, es una entidad subordinada a la Dirección Provincial en Holguín perteneciente al Banco Popular de Ahorro que a su vez este se subordina al Banco Central de Cuba. Consta de una unidad la cual esta designada para generar servicios financieros.

Caracterización del mercado:

La Sucursal cuenta con: 3475 clientes, de ellos 3453 clientes naturales y 22 clientes jurídicos.

Productos y Servicios que ofrece en el territorio:

Banca Personal:

Ahorro:

- Cuentas de Ahorro Ordinario (Plan 01 y 11)
- Cuentas para el Futuro (Plan 02)
- Depósitos a Plazos Fijos (Plan 04 y 12)
- Certificados de Depósito (Plan 05)
- Depósitos a Plazos Fijos *con intereses adelantados* (Plan 06)
- Cuentas Corrientes a Personas Jurídicas y Personas Naturales (Plan 10)

Crédito:

- Ley General de la Vivienda (LGV)
- Materiales de la Construcción y Mano de Obra (MAT 11)

- Bienes y Consumo
- Trabajadores por Cuenta Propia (TCP)
- Porcinocultores (PA)

Depósitos Judiciales:

Caja de Resarcimiento:

Servicios de Cheque:

Pago de pensiones a jubilados y asistenciados del INASS

Administración de fondos para subsidios del Consejo de Administración Municipal (CAM):

Banca Electrónica:

- Tarjetas Magnéticas
- Banca Móvil
- Banca Remota
- Banca a Distancia
- Domiciliación de Nóminas

Banca Corporativa:

Personas Jurídicas:

- Liquidación de deudas a través de retenciones
- Pago de salario
- Depósitos Mercantiles
- Compra/Venta de monedas

Servicios de Transferencia:

- Nacionales
- Extranjeras

La entidad posee como principales proveedores a: SEPSA, TRASVAL, ETECSA, SEPRO, SEISA, UNE, BCC.

La estructura organizativa está compuesta de la siguiente forma: Área Comercial, esta se encarga de comercializar los productos y servicios que ofrece la entidad, está

compuesta por 4 Gestores de Negocios Bancarios, 1 Gestor de Operaciones y 1 Gerente Comercial. Área de Efectivo, compuesta por 3 cajeros de línea, 2 Custodios de Fondo y 1 Gerente de Efectivo. Área Interna o Contable compuesta por 2 Contadoras, 1 Analista de Riesgo y el Gerente Contable y la Dirección encargada de liderar y controlar el funcionamiento de la sucursal, a la que se subordinan 1 Auditor Permanente, 1 Oficial de Cumplimiento y 1 Especialista en Ciencias Informáticas, para un total de 21 trabajadores. (Anexo 2)

La composición de la plantilla según las categorías ocupacionales está diseñada de la siguiente forma: 4 Cuadros, 15 técnicos, 1 administrativo y 1 trabajador de servicios. El mayor porcentaje se muestra en la categoría de técnico, representando un 71.43% de la plantilla. Las mujeres representan el 66.67% del total de trabajadores. Atendiendo al nivel de escolaridad, el predominante es el nivel medio superior para un 57.14%. La edad que predomina es entre 20 y 35 años (52.38%) y le continúa entre 36 y 50 años (28.57%). Se puede concluir que es un colectivo joven, comprometido, que actúa con ética, disciplina y dedicación. (Anexo 3)

Uno de los principales problemas que posee la sucursal actualmente lo constituye el actual proceso de evaluación del desempeño, por lo que el comité analizó cómo se desarrolla el mismo en la entidad y las principales deficiencias existentes. Es realizado por la Especialista en Recursos Humanos con frecuencia mensual, semestral y anual. La sucursal ha reconocido la necesidad de que la EDI responda a los objetivos estratégicos trazados, no solo como mecanismo de control, sino de retroalimentación, alineación, negociación y proactivo entre los diferentes niveles establecidos en la entidad.

Además, las evaluaciones del desempeño no aportaban información cualitativa de los períodos evaluativos que permitieran realizar análisis posteriores, demostrando superficialidad. Los indicadores de evaluación del cargo eran generales y subjetivos, lo que no permitía evaluarlos con facilidad. Las evaluaciones no se sustentaban en los perfiles de cargos y no poseían una orientación a la gestión por competencias, ni a las conductas estratégicas.

De forma semestral se analizaba en el consejo de dirección los indicadores que más dificultades tuvieran en la evaluación, pero no existía un proceso de mejora hacia los mismos, ni proyectado en función de la GCH ni de la empresa, tampoco se evaluaba el grado de satisfacción de los trabajadores con la misma, ni cuánto esta afecta o influye en los objetivos de trabajo a los diferentes niveles organizativos.

Etapa II. Contextualización estratégica

En esta etapa se hace referencia a la orientación estratégica por la cual debe desarrollarse la gestión empresarial, donde se garantice la armonía entre las áreas de la organización y se establezcan sus objetivos estratégicos derivados de su misión fundamental que operativicen para todas las áreas y cargos de la misma. La misma cuenta con cuatro pasos.

Paso 4. Definir o redefinir los componentes estratégicos

Se comprobó en la entidad la existencia de la misión, visión y objetivos estratégicos de la misma, mediante la revisión de los documentos vigentes.

Misión: El BPA es una institución financiera, destinada a captar y colocar recursos financieros a través de productos y servicios, con una orientación de banca universal, líder en el segmento de personas naturales.

Con el uso racional y efectivo del capital humano, el fortalecimiento y desarrollo del mismo y de los recursos tecnológicos con que cuenta, garantiza brindar al cliente una atención integral y de calidad en función de satisfacer sus necesidades.

Visión: El BPA es la institución financiera líder en la atención a las personas naturales, con un control interno razonable y en fortalecimiento constante, mantiene la mayor Red de Sucursales en el país, dotadas de un sistema informático único. Posee un capital humano profesional, que avanza hacia un desarrollo que le permita alcanzar niveles de competencia superior, comprometido con la prestación de un servicio de calidad, dotado de valores sólidos y principios éticos que garanticen las características que lo distinguen.

Objetivos estratégicos de la sucursal para el año 2019:

Para el año 2019 la sucursal 6862 en concordancia con lo establecido por la máxima dirección del Banco Popular de Ahorro, se han trazado 7 Objetivos estratégicos que contemplan 37 criterios de medidas:

1. Elevar la calidad de los Servicios Bancarios que se prestan a los clientes.
2. Continuar aplicando la Política Crediticia aprobada, tanto para clientes naturales como para el sistema empresarial, teniendo en cuenta la actualización del modelo económico en nuestro país.
3. Aplicar la estrategia 2017-2019 para prevenir y enfrentar las indisciplinas, presuntos hechos delictivos y manifestaciones de corrupción.
4. Aplicar las acciones relacionadas con la estrategia para la prevención y el enfrentamiento al lavado de activos y al financiamiento al terrorismo.
5. Satisfacer la demanda de capital humano, priorizando los cargos claves.
6. Promover la cultura de ahorro en la población, logrando una mayor de los recursos temporalmente libres.
7. Incrementar los niveles de utilidad del Banco Popular de Ahorro.

Paso 5. Diseño o rediseño de los procesos de trabajo

La entidad aplica el enfoque por procesos como se puede observar en su mapa (Anexo 4) Se constató que todos se encontraban en función de la misión, visión y objetivos estratégicos, antes declarados. En la tabla 2.1 se muestran los procesos de la organización con los subprocesos incluidos en cada uno.

Tabla 2.1 Clasificación de los procesos

Clasificación	Proceso	Subprocesos incluidos
Estratégicos	Gestión de Dirección	Planificación estratégica
		Control interno
	Gestión Financiera	Captación y colocación de recursos financieros
		Gestión económica
	Gestión de la Calidad	Organizar registros contables
		Auditorías internas
	Gestión de Capital Humano	Capacitación
		Gestión de competencias

		Seguridad y salud en el trabajo
Operativos	Gestión Comercial	Marketing
		Administrar red Comercial
		Negociación
	Gestión de Riesgo	Análisis y Calificación de Activos Crediticio
	Atención a Clientes	Atención a personas naturales
		Atención a personas jurídicas
	Productos y Servicios	Banca Personal
		Banca Electrónica
Banca Corporativa		
Servicios de transferencia		
Apoyo	Gestión de Servicios Informáticos	Seguridad Informática
	Gestión Servicios Administrativos	Transporte
		Servicios internos

Paso 6. Diseño del alineamiento del desempeño organizacional

Para la búsqueda permanente de las oportunidades de mejora del sistema y cómo asegurarla se aplicó como instrumento de control para medir los resultados de forma general y específica a todos los niveles, el CMI, a partir de los objetivos estratégicos de la organización desde el punto de vista de cuatro perspectivas. El mismo permitió complementar los indicadores de medición de los resultados de actuación de la organización con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro de cada puesto, área y proceso.

La aplicación de este instrumento permitió hacer la derivación de los indicadores generales que la sucursal debía evaluar a nivel organizacional, quedando expresado a través del CMI a nivel estratégico como se muestra en la tabla 2.2. Además, se operativizó el CMI a nivel táctico (de los procesos Gestión de Capital Humano y Gestión de Riesgo) como se muestra en las tablas 2.3 y 2.4 respectivamente.

Tabla 2.2 Cuadro de Mando Integral a nivel estratégico Sucursal 6862 del BPA
Holguín

Perspectiva	Objetivos	Indicadores estratégicos	Valor de referencia (%)	Período 2018
Financiera	Objetivo 7	Gasto de salario / VAB (GSVAB)	29.06	25.83
	Objetivo 6 y 7	Ingresos (I)	90	136.41
	Objetivo 6 y 7	Utilidades (U)	100	144.70
Proceso	Objetivo 2	Porcentaje de recuperación de créditos sociales a la población (RCS)	95	86.91
	Objetivo 3 y 4	Porcentaje de conciliación de contratos a clientes	95	100
	Objetivo 3	Porcentaje de cumplimiento de la Guía de Autocontrol (GAC)	100	99.93
	Objetivo 2	Incremento de la cartera de negocios para los TCP en 3 MMP (CMTCP)	90	78
	Objetivo 2	Porcentaje de morosidad en los TCP y otras formas de gestión no estatal (MCPE)	2	0
	Objetivo 2	Porcentaje de morosidad en los créditos de NPB (MNPB)	1	0
Cliente externo	Objetivo 1	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	95	95
	Objetivo 1	Quejas y/o reclamaciones que procedieron (con razón / con razón en parte) (QR)	1	0
Cliente interno	Objetivo 3	Orientación y preparación del Personal (OP)	95	100
	Objetivo 3	Retención laboral (RL)	90	100
	Objetivo 3	Nivel de satisfacción del personal (NSP)	90	100

Tabla 2.3 Cuadro de Mando Integral a nivel táctico. Proceso de RR-HH

Perspectiva	Objetivos	Indicadores proceso	Valor de referencia (%)	Período 2018
Financiera	Objetivo 7	Gasto de salario / VAB (GSVAB)	29.06	25.83
Proceso	Objetivo 5	Índice de calidad en la gestión de selección del personal (GSP)	80	95.12
	Objetivo 3	Porcentaje de cumplimiento de la Guía de Autocontrol (GAC)	100	100
	Objetivo 5	Porcentaje de ausentismo permisible (AP)	5	2.45
Cliente externo	Objetivo 1	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	95	100
	Objetivo 1	Quejas y/o reclamaciones que	1	0

		procedieron (QR)		
Cliente interno	Objetivo 3	Orientación y preparación del Personal (OP)	95	100
	Objetivo 3	Retención laboral (RL)	90	100
	Objetivo 3	Nivel de satisfacción del personal (NSP)	90	100

Tabla 2.4 Cuadro de Mando Integral a nivel táctico. Proceso de Riesgo

Perspectiva	Objetivos	Indicadores proceso	Valor de referencia (%)	Período 2018
Financiera	Objetivo 6 y 7	Ingresos (I)	90	128.63
Proceso	Objetivo 2	Porcentaje de morosidad en los TCP y otras formas de gestión no estatal (MCPE)	2	0
	Objetivo 2	Porcentaje de morosidad en los créditos de NPB (MNPB)	1	0
	Objetivo 2	Porcentaje de recuperación de créditos sociales a la población (RCS)	95	96.21
	Objetivo 2	Incremento de la cartera de negocios para los TCP en 3 MMP (CMTCP)	90	88.6
Cliente externo	Objetivo 1	Tiempo de respuesta al cliente (TRC)	7 días	3-5 días
	Objetivo 1	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	95	98.2
	Objetivo 1	Quejas y/o reclamaciones que procedieron (QR)	1	0
Cliente interno	Objetivo 3	Orientación y preparación del Personal (OP)	95	100
	Objetivo 3	Nivel de satisfacción del personal (NSP)	90	100

Paso 7. Diseño o rediseño de los perfiles de cargos por competencias

Por ser el diseño del perfil del cargo por competencias decisivo en esta conducción metodológica, se tuvo en cuenta como parte del proceso de evaluación del desempeño.

Se revisó mediante los documentos existentes si estaban definidos y el grado de calidad que presentaban. Aunque todos los perfiles se encontraban diseñados, se definieron otras competencias fundamentales, así como indicadores que no se encontraban en el perfil, estos quedaron orientados hacia las conductas estratégicas que permitirían conectarlos a los objetivos estratégicos de la organización.

En el (Anexo 5) se muestra el perfil de cargo por competencias del Analista “C” de Riesgo Bancario de la sucursal 6862 del Banco Popular de Ahorro, que se encuentra

dentro del área contable, encargado de llevar un proceso estratégico (Gestión del Capital Humano) y uno operativo (Gestión de Riesgo). Se tomó este cargo como ejemplo por la implicación que tiene en las partes interesadas (cliente interno, cliente externo y organización), sin restarle importancia a los demás procesos y cargos los que también fueron analizados.

2.2 Fase II. Transformación

Esta fase permitió profundizar en el diseño de la EDI y su aplicación, así como obtener los resultados del desempeño organizacional estratégico, a través del CMI y la operatividad en sus diferentes niveles, con el despliegue de los indicadores tangibles e intangibles del capital humano.

Etapa III. Diseño del sistema de evaluación alineada del desempeño individual

Esta etapa permitió, con sus cuatro pasos, obtener información oportuna y adecuada para la toma de decisiones posteriores en los diversos procesos que se ejecutaron en la entidad. Por lo tanto, estableció la conexión sistémica necesaria.

Paso 8. Determinar los indicadores y las conductas estratégicas

Se tomaron los indicadores estratégicos que quedaron en el perfil de competencias del cargo y se aplicó una técnica para la búsqueda de consenso (método Delphi), para la selección de aquellos que respondían de forma más directa a los objetivos estratégicos organizacionales planteados. Como resultado se obtuvieron 8 indicadores fundamentales y se establecieron las conductas estratégicas que debían manifestar los ocupantes del cargo. En la tabla 2.5 se muestran los resultados.

Tabla 2.5 Indicadores de desempeño del Analista “C” de Riesgo Bancario

Indicadores de competencias	Definición	Unidad de medida	Conductas estratégicas
Orientación al Cliente (OC)	Atender al cliente con un trato adecuado y guiándolo por la vía rápida a la solución de su problema.	Evaluación D-A-S	D: No Orienta al cliente de forma correcta y lo maltrata A: Por lo general, atiende al cliente correctamente S: Mantiene un actitud hacia el cliente óptima.

Espíritu de Superación (ES)	Aptitud ante el conocimiento y necesidades de aprendizaje	Evaluación D-A-S	D: No se supera A: Por lo general busca vías de superación S: Planifica diariamente estrategias de superación
Compromiso (C)	Posición que adopta el trabajador para alinearse a las necesidades de la entidad	Evaluación D-A-S	D: No se alinea a las necesidades de la entidad A: Por lo general se compromete S: Siempre está a disposición de las necesidades de la entidad
Conocimiento Organizacional (CO)	Comprensión de la cultura organizacional	Evaluación D-A-S	D: No conoce su organización A: Conoce solo lo necesario S: Conoce hasta el mínimo detalle y se preocupa por aprender todo lo que se actualiza en la organización
Tolerancia Personal a la Presión de Trabajo (TPPT)	Aptitud que asume el trabajador ante una tarea estresante	Evaluación D-A-S	D: No es tolerante a la presión A: En ocasiones es tolerante a la presión S: Tolera toda presión de trabajo con el objetivo de tener resultados brillantes.
Habilidad Analítica (HA)	Facilidad para la organización de la información.	Evaluación D-A-S	D: No posee habilidades A: Generalmente le resulta fácil S: Tiene capacidad para organizar a la perfección la información
Comunicación Interpersonal (CI)	Facilidad para la comunicación y comportamiento persuasivo.	Evaluación D-A-S	D: No se comunica A: Es comunicativo pero poco persuasivo S: Excelente comunicación y comportamiento persuasivo
Pensamiento Analítico (PA)	Comprensión de la información y percepción de la situación	Evaluación D-A-S	D: No comprende A: Generalmente percibe y comprende la situación con la información que se le brinda S: Tiene capacidad para percibir a la perfección y comprender la información

Leyenda: **D**: Deficiente **A**: Aceptable **S**: Superior

Paso 9. Diseño del mecanismo para recopilar información

Según la naturaleza de los indicadores propuestos, las características de la actividad, los intereses de la organización y el sistema de registros de la información, se propone la frecuencia, fuente y registro como se muestra en el (Anexo 6). Predomina la frecuencia de evaluación mensual para todos los indicadores (de la organización,

de los procesos y el cargo) y le sigue la frecuencia semestral, que por lo general corresponde a los indicadores de control de la calidad.

Paso 10. Correlación entre indicadores de la organización-cargo y proceso-cargo

El comité identificó el nivel de incidencia que ejerce cada uno de los indicadores del cargo de Analista “C” de Riesgo Bancario en los indicadores de la organización y en los de los procesos, teniendo en cuenta su influencia (alta media, baja). La información se muestra en la tabla 2.6, la misma se logró con la aplicación de un método de consenso por rondas.

Tabla 2.6 Nivel de incidencia de cada indicador del cargo en los indicadores de los procesos y estratégicos

No	Indicadores de la organización	Indicadores del cargo (alta-media-baja)							
		OC	ES	C	CO	TPPT	HA	CI	PA
1	Gasto de salario / VAB (GSVAB)	B	B	B	B	B	B	B	B
2	Ingresos (I)	M	B	A	M	A	A	B	A
3	Utilidades (U)	M	B	A	M	A	M	B	M
4	Porciento de recuperación de créditos sociales a la población (RCS)	A	B	A	B	B	B	B	B
5	Porciento de conciliación de contratos a clientes	A	B	A	B	A	B	B	B
6	Porciento de cumplimiento de la Guía de Autocontrol (GAC)	B	B	A	B	M	A	B	B
7	Incremento de la cartera de negocios para los TCP en 3 MMP (CMTCP)	A	B	A	B	B	A	B	A
8	Porciento de morosidad en los TCP y otras formas de gestión no estatal (MCPE)	A	B	A	B	A	B	B	B
9	Porciento de morosidad en los créditos de NPB (MNPB)	A	B	A	B	A	B	B	B
10	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	A	M	A	B	A	M	M	A
11	Quejas y/o reclamaciones que procedieron (con razón / con razón en parte) (QR)	A	M	A	B	A	M	M	A
12	Orientación y preparación del Personal (OP)	B	A	A	B	B	A	M	B
13	Retención laboral (RL)	B	B	B	B	B	B	B	B
14	Nivel de satisfacción del personal (NSP)	B	A	A	B	A	B	M	B

No	Indicadores del proceso de RR-HH	Indicadores del cargo (alta-media-baja)							
		OC	ES	C	CO	TPPT	HA	CI	PA
1	Gasto de salario / VAB (GSVAB)	B	B	B	B	B	B	B	B
2	Índice de calidad en la gestión de selección del personal (GSP)	B	B	A	A	B	A	A	A
3	Porcentaje de cumplimiento de la Guía de Autocontrol (GAC)	B	A	A	B	M	A	B	B
4	Porcentaje de ausentismo permisible (AP)	B	B	B	B	B	B	B	B
5	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	A	M	A	B	A	M	M	A
6	Quejas y/o reclamaciones que procedieron (QR)	A	M	A	B	A	M	M	A
7	Orientación y preparación del Personal (OP)	B	A	A	B	B	A	M	B
8	Retención laboral (RL)	B	B	B	B	B	B	B	B
9	Nivel de satisfacción del personal (NSP)	B	A	A	B	A	B	M	B

No	Indicadores del proceso de Riesgo	Indicadores del cargo (alta-media-baja)							
		OC	ES	C	CO	TPPT	HA	CI	PA
1	Ingresos (I)	M	B	A	M	A	A	B	A
2	Porcentaje de morosidad en los TCP y otras formas de gestión no estatal (MCPE)	A	B	A	B	A	B	B	B
3	Porcentaje de morosidad en los créditos de NPB (MNPB)	A	B	A	B	A	B	B	B
4	Porcentaje de recuperación de créditos sociales a la población (RCS)	A	B	A	B	A	B	B	B
5	Incremento de la cartera de negocios para los TCP en 3 MMP (CMTCP)	A	B	A	M	A	A	B	A
6	Tiempo de respuesta al cliente (TRC)	A	B	A	B	A	M	A	M
7	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	A	M	A	B	A	M	M	A
8	Quejas y/o reclamaciones que procedieron (QR)	A	M	A	B	A	M	M	A
9	Orientación y preparación del Personal (OP)	B	A	A	B	B	A	M	B
10	Nivel de satisfacción del personal (NSP)	B	A	A	B	A	B	M	B

Escala de medición:

Alta: Infiuye de forma directa, significativa y determinante en el indicador.

Media: Puede provocar cambios en el indicador, pero bajo determinadas situaciones, o de forma indirecta, o no ser la única valoración.

Baja: No influye en cambios del indicador, pero si lo hace es de forma insignificante e indirecta.

En los procesos de RR-HH y Riesgo el nivel de incidencia clasificado como “baja” aparecen Gastos de salario/VAB (8 indicadores); Retención Laboral (8 indicadores) y Porcentaje de ausentismo permisible (8 indicadores). Predominaron los clasificados como “alta”. Se destacan Índice de calidad en la gestión de selección del personal e Incremento de la cartera de negocios para los TCP en 3 MMP, con 5 indicadores casa uno.

En los indicadores de la organización, el nivel de incidencia clasificado como “baja” aparecen hacia Gasto de salario / VAB y Retención laboral (con todos los indicadores del cargo). Predominaron los clasificados como “media” y “alta”. Se destacan Ingresos y Quejas y/o reclamaciones que procedieron (con razón / con razón en parte).

Paso 11. Determinar la importancia relativa del indicador

A través del método de experto de Kendall Anexo 7 se ordenaron por grado de prioridad los indicadores del cargo y se calculó la importancia de los mismos una vez ordenados. En la tabla 2.7 se muestran los resultados. Los expertos coincidieron en que los indicadores de mayor importancia son: Orientación al Cliente (OC), Compromiso (C), Habilidad Analítica (HA) y Espíritu de Superación (ES) en este orden.

Tabla 2.7 Resultados de la importancia relativa de los indicadores del cargo

No	Indicadores de competencias	Definición	Importancia relativa
1	Orientación al Cliente (OC)	S: Mantiene un actitud hacia el cliente óptima.	0,1502
2	Espíritu de Superación (ES)	S: Siempre está a disposición de las necesidades de la entidad	0,1243
3	Compromiso (C)	S: Siempre está a disposición de las necesidades de la entidad	0,1419
4	Conocimiento Organizacional (CO)	A: Conoce solo lo necesario	0,1134
5	Tolerancia Personal a la Presión de Trabajo (TPPT)	A: En ocasiones es tolerante a la presión	0,1151
6	Habilidad Analítica (HA)	S: tiene capacidad para organizar a la perfección la información	0,1262

7	Comunicación Interpersonal (CI)	A: Es comunicativo pero poco persuasivo	0,1154
8	Pensamiento Analítico (PA)	S: Tiene capacidad para percibir a la perfección y comprender la información	0,1135
			1.00

Etapa IV Desempeño del sistema de evaluación

En esta etapa se procedió a poner en práctica todo lo diseñado en la anterior etapa. Se realizó la evaluación del desempeño registrándose toda la información que después sería la base de varios análisis, decisores de medidas importantes para la mejora en la actuación individual y organizacional.

Paso 12. Recopilar la información

Se realizó la recopilación de la información necesaria para caracterizar el desempeño de los trabajadores, los procesos, la organización de acuerdos con los instrumentos generados en el paso 9, según métodos, frecuencia y fuentes diseñadas.

La información sobre los indicadores de los procesos y la organización se extrajo de las fichas de indicadores de la Sucursal. La información sobre la evaluación de los indicadores del cargo analizado se desarrolló por el jefe inmediato y por otros criterios de referencia a partir de la aplicación de la técnica de 360°.

Paso 13. Evaluación del desempeño organizacional

Se realizó la evaluación del desempeño de la Sucursal 6862 del BPA, a partir de los indicadores estratégicos de la organización y los procesos, según el CMI, lo que permite realizar una valoración de la situación actual sobre la deseada, y así poder tomar acciones proactivas para obtener los resultados estratégicos esperados. Para lograr una calificación final de cada uno de ellos, se ejecutó la tarea de homologarlos, lo que resultó llevarlos a una misma escala.

Tarea 1. Categorización de los indicadores

Como los indicadores tienen como unidad de medida el numérico, si supera su estado deseado en un 5% ó más se califica como superior, si no lo alcanza por más de un 5% se valora como deficiente, de lo contrario se clasifica como aceptable. Esta

clasificación es propuesta por Leyva del Toro (2016) por ser de fácil aplicación y estar a tono con la Ley 116 Código del Trabajo.

Según se comportaron los indicadores de la organización y los procesos se clasificaron utilizando esta escala (en el caso de los indicadores que su frecuencia es semestral, se escogieron los resultados del último semestre del pasado año 2018).

La tabla 2.8 muestra los resultados obtenidos.

No.	Indicadores de la organización	Estado Deseado (%)	Valor Alcanzado (%)	Categoría de evaluación
1	Gasto de salario / VAB (GSVAB)	29.06	25.83	Superior
2	Ingresos (I)	90	136.41	Superior
3	Utilidades (U)	100	144.70	Superior
4	Porciento de recuperación de créditos sociales a la población (RCS)	95	86.91	Deficiente
5	Porciento de conciliación de contratos a clientes	95	100	Superior
6	Porciento de cumplimiento de la Guía de Autocontrol (GAC)	100	99.93	Aceptable
7	Incremento de la cartera de negocios para los TCP en 3 MMP (CMTCP)	90	82	Deficiente
8	Porciento de morosidad en los TCP y otras formas de gestión no estatal (MCPE)	2	0	Aceptable
9	Porciento de morosidad en los créditos de NPB (MNPB)	1	0	Aceptable
10	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	95	95	Aceptable
11	Quejas y/o reclamaciones que procedieron (con razón / con razón en parte) (QR)	1	0	Aceptable
12	Orientación y preparación del Personal (OP)	95	100	Superior
13	Retención laboral (RL)	90	100	Superior
14	Nivel de satisfacción del personal (NSP)	90	100	Superior

Tabla 2.8 Evaluación del desempeño. Homologación de resultados.

No.	Indicadores del proceso de RR-HH	Estado Deseado (%)	Valor Alcanzado (%)	Categoría de evaluación
1	Gasto de salario / VAB (GSVAB)	29.06	25.83	Superior
2	Índice de calidad en la gestión de selección del personal (GSP)	80	95.12	Superior

3	Porcentaje de cumplimiento de la Guía de Autocontrol (GAC)	100	100	Aceptable
4	Porcentaje de ausentismo permisible (AP)	5	2.45	Aceptable
5	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	95	100	Superior
6	Quejas y/o reclamaciones que procedieron (QR)	1	0	Aceptable
7	Orientación y preparación del Personal (OP)	95	100	Superior
8	Retención laboral (RL)	90	100	Superior
9	Nivel de satisfacción del personal (NSP)	90	100	Superior

No.	Indicadores del proceso de Riesgo	Estado Deseado (%)	Valor Alcanzado (%)	Categoría de evaluación
1	Ingresos (I)	90	128.63	Superior
2	Porcentaje de morosidad en los TCP y otras formas de gestión no estatal (MCPE)	2	0	Aceptable
3	Porcentaje de morosidad en los créditos de NPB (MNPB)	1	0	Aceptable
4	Porcentaje de recuperación de créditos sociales a la población (RCS)	95	96.21	Aceptable
5	Incremento de la cartera de negocios para los TCP en 3 MMP (CMTCP)	90	88.6	Aceptable
6	Tiempo de respuesta al cliente (TRC)	7 días	3-5 días	Superior
7	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	95	98.2	Aceptable
8	Quejas y/o reclamaciones que procedieron (QR)	1	0	Aceptable
9	Orientación y preparación del Personal (OP)	95	100	Superior
10	Nivel de satisfacción del personal (NSP)	90	100	Superior

Se concluyó que de los 14 indicadores analizados que corresponden la organización se categorizaron 5 como aceptables, 7 como superiores y 2 como deficiente (Porcentaje de recuperación de créditos sociales a la población e Incremento de la cartera de negocios para los TCP en 3 MMP).

En cuanto a los indicadores del proceso de RR-HH, se categorizaron 3 como aceptables y 6 como superiores. Con respecto a los del proceso de Riesgo, 6 fueron aceptables y 4 superiores.

Con estos resultados categorizados se está en condiciones de evaluar integralmente a la organización y los procesos.

Tarea 2. Evaluación del desempeño integral de la organización y los procesos

A través de las fórmulas para el cálculo del comportamiento de los indicadores de la organización y los procesos, así como el uso de las técnicas para el consenso, se obtuvo la evaluación de ambos niveles. Para ello se tuvo en cuenta la importancia relativa de cada indicador calculada a través del método de Kendall y la evaluación otorgada a cada uno.

$$EIO = \sum_{i=1}^n (Irlo_i \times Evlo_i) \quad (\text{Expresión 2.1})$$

$$EIP = \sum_{i=1}^n (Irlp_i \times Evlp_i) \quad (\text{Expresión 2.2})$$

Dónde:

EIO: Evaluación integral de la organización; **n:** Cantidad de indicadores del desempeño de la organización y el proceso respectivamente; **n:** Cantidad de indicadores del desempeño; **Irloi:** Importancia relativa del indicador i de la organización; **Evloi:** Evaluación otorgada del indicador i de la organización.

EIP: Evaluación integral del proceso; **n:** Cantidad de indicadores del desempeño del proceso; **Irlpi:** Importancia relativa del indicador i; **Evlp_i:** Evaluación otorgada del indicador i del proceso.

Para expresar la evaluación integral del indicador en términos numéricos se utiliza la escala recomendada por Leyva del Toro, 2016:

Superior = 5; Aceptable = 3; Deficiente = 1.

Una vez que se obtiene el valor de la evaluación se aplica la siguiente escala:

Si Evaluación ≥ 4 la evaluación es superior

Si $2,5 \leq$ Evaluación < 4 la evaluación es aceptable

Si Evaluación $< 2,5$ la evaluación es deficiente.

El resultado de la evaluación integral de la organización fue de aceptable pues tuvo solo dos indicadores evaluados como deficiente. Influyeron favorablemente los resultados obtenidos en los demás indicadores. Los resultados se muestran en la tabla 2.9

Tabla 2.9 Resultados de la evaluación integral de la organización

No	Indicadores de la organización	Categoría de evaluación	Importancia relativa	Evaluación integral
1	Gasto de salario / VAB (GSVAB)	Superior (5)	0,0686	0,3430
2	Ingresos (I)	Superior (5)	0,1109	0,5545
3	Utilidades (U)	Superior (5)	0,0912	0,4560
4	Porcentaje de recuperación de créditos sociales a la población (RCS)	Deficiente (1)	0,0772	0,0772
5	Porcentaje de conciliación de contratos a clientes	Superior (5)	0,0352	0,1760
6	Porcentaje de cumplimiento de la Guía de Autocontrol (GAC)	Aceptable (3)	0,0243	0,0729
7	Incremento de la cartera de negocios para los TCP en 3 MMP (CMTCP)	Deficiente (1)	0,1062	0,1062
8	Porcentaje de morosidad en los TCP y otras formas de gestión no estatal (MCPE)	Aceptable (3)	0,1065	0,3195
9	Porcentaje de morosidad en los créditos de NPB (MNPB)	Aceptable (3)	0,1002	0,3006
10	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	Aceptable (3)	0,0782	0,2346
11	Quejas y/o reclamaciones que procedieron (con razón / con razón en parte) (QR)	Aceptable (3)	0,0775	0,2325
12	Orientación y preparación del Personal (OP)	Superior (5)	0,0311	0,1555
13	Retención laboral (RL)	Superior (5)	0,0126	0,0630
14	Nivel de satisfacción del personal (NSP)	Superior (5)	0,0803	0,4015
$EIO = \sum_{i=1}^n (Irlo_i \times Evlo_i)$				3.4930 (Aceptable)

Los resultados de la evaluación integral de los procesos de RR-HH y Riesgo (expresados en las tablas 2.10 y 2.11) muestran que fue de Superior y Aceptable respectivamente.

Tabla 2.10 Resultados de la evaluación integral del proceso de RR-HH

No	Indicadores de proceso	Categoría de evaluación	Importancia relativa	Evaluación integral
1	Gasto de salario / VAB (GSVAB)	Superior (5)	0,1151	0,5755
2	Índice de calidad en la gestión de selección del personal (GSP)	Superior (5)	0,1734	0,867
3	Porcentaje de cumplimiento de la Guía de Autocontrol (GAC)	Aceptable (3)	0,1057	0,3171
4	Porcentaje de ausentismo permisible (AP)	Aceptable (3)	0,1324	0,3972
5	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	Superior (5)	0,1052	0,526
6	Quejas y/o reclamaciones que procedieron (QR)	Aceptable (3)	0,0946	0,2838
7	Orientación y preparación del Personal (OP)	Superior (5)	0,1031	0,5155
8	Retención laboral (RL)	Superior (5)	0,0673	0,3365
9	Nivel de satisfacción del personal (NSP)	Superior (5)	0,1032	0,516
$EIP = \sum_{i=1}^n (Irlp_i \times Evlp_i)$				4.3346 (Superior)

Tabla 2.11 Resultados de la evaluación integral del proceso de Riesgo

No	Indicadores de proceso	Categoría de evaluación	Importancia relativa	Evaluación integral
1	Ingresos (I)	Superior (5)	0,1601	0,8005
2	Porcentaje de morosidad en los TCP y otras formas de gestión no estatal (MCPE)	Aceptable (3)	0,1310	0,3930
3	Porcentaje de morosidad en los créditos de NPB (MNPB)	Aceptable (3)	0,1328	0,3984
4	Porcentaje de recuperación de créditos sociales a la población (RCS)	Aceptable (3)	0,1043	0,3129
5	Incremento de la cartera de negocios para los TCP en 3 MMP (CMTCP)	Aceptable (3)	0,1513	0,4539
6	Tiempo de respuesta al cliente (TRC)	Superior (5)	0,1277	0,6385
7	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	Aceptable (3)	0,0679	0,2037
8	Quejas y/o reclamaciones que procedieron (QR)	Aceptable (3)	0,0662	0,1986
9	Orientación y preparación del Personal (OP)	Superior (5)	0,0212	0,1060
10	Nivel de satisfacción del personal (NSP)	Superior (5)	0,0375	0,1875
$EIP = \sum_{i=1}^n (Irlp_i \times Evlp_i)$				3.6930 (Aceptable)

A pesar de los valores integrales alcanzados en los procesos y en la organización, se deben analizar los factores clave que afectaron los indicadores evaluados de deficiente para neutralizar su acción futura sobre los resultados generales a esperar. A continuación, se valora en el nivel más operativo la incidencia del desempeño integral de la organización y los procesos.

Paso 14. Evaluar alineadamente a los trabajadores

El comité ejecutó las dos tareas fundamentales diseñadas para este paso. Para ello utilizó la calificación de las conductas estratégicas del cargo en superior, aceptable, deficiente y la información ofrecida de los pasos anteriores. El ajuste e integración de la evaluación se realizó como se explica a continuación.

Tarea 3. Ajuste de los indicadores

Para el ajuste en la evaluación de los indicadores del cargo se logró de acuerdo con el grado de correlación establecida entre estos y los indicadores del proceso y la organización expresados en el paso 10. Para la realización de esta tarea se tuvieron en cuenta las acciones de ajuste que se establecen en la tabla 2.12 recomendada por Leyva del Toro, 2016.

Tabla 2.12 Recomendación sobre acciones de ajuste entre los indicadores de los cargos y la correlación con otros indicadores

Indicadores de procesos y organización		Calificación indicador del cargo	Correlación establecida entre los indicadores de: la organización, los procesos y el cargo		
			Alta	Media	Baja
Calificación indicadores de los procesos y la organización	Superior	Superior	Mantener		
		Aceptable	Evaluar incremento	Mantener	
		Deficiente	Evaluar incremento		
	Aceptable	Superior	Evaluar disminuir	Mantener	
		Aceptable	Mantener		
		Deficiente	Evaluar incremento	Mantener	
	Deficiente	Superior	Evaluar disminuir		
		Aceptable	Evaluar disminuir	Mantener	
		Deficiente	Mantener		

Se valoraron de forma general, aquellos indicadores que por sus resultados proponían cambios (disminuir o incrementar) a la evaluación inicial de los indicadores del cargo, como se muestra en la tabla 2.13.

Tabla 2.13 Ajuste de los indicadores del cargo respecto a los indicadores de los procesos y los de la organización.

Ajuste respecto a los indicadores de los procesos									
Indicadores de proceso de RR-HH	Evaluación indicadores de procesos	Correlación(alta-media-baja) Indicadores del cargo/Evaluación del indicador(superior-aceptable-deficiente)/ Recomendación Ajuste Evaluación(mantener-incremento-disminuir)							
		OC	ES	C	CO	TPPT	HA	CI	PA
Gasto de salario / VAB (GSVAB)	Superior	B/S/M	B/S/M	B/S/M	B/A/M	B/A/M	B/S/M	B/A/M	B/S/M
Índice de calidad en la gestión de selección del personal (GSP)	Superior	B/S/M	B/S/M	A/S/M	A/A/I	B/A/M	A/S/M	A/A/I	A/S/M
Porcentaje de cumplimiento de la Guía de Autocontrol (GAC)	Aceptable	B/S/M	A/S/D	A/S/D	B/A/M	M/A/M	A/S/D	B/A/M	B/S/M
Porcentaje de ausentismo permisible (AP)	Aceptable	B/S/M	B/S/M	B/S/M	B/A/M	B/A/M	B/S/M	B/A/M	B/S/M
Índice de satisfacción del cliente (ISC)	Superior	A/S/M	M/S/M	A/S/M	B/A/M	A/A/I	M/S/M	M/A/I	A/S/M
Quejas y/o reclamaciones que procedieron (QR)	Aceptable	A/S/D	M/S/D	A/S/D	B/A/M	A/A/M	M/S/D	M/A/M	A/S/D
Orientación y preparación del Personal (OP)	Superior	B/S/M	A/S/M	A/S/M	B/A/M	B/A/M	A/S/M	M/A/I	B/S/M
Retención laboral (RL)	Superior	B/S/M	B/S/M	B/S/M	B/A/M	B/A/M	B/S/M	B/A/M	B/S/M
Nivel de satisfacción del personal (NSP)	Superior	B/S/M	A/S/M	A/S/M	B/A/M	A/A/I	B/S/M	M/A/I	B/S/M

Ajuste respecto a los indicadores de los procesos									
Indicadores de proceso de Riesgo	Evaluación indicadores de procesos	Correlación(alta-media-baja) Indicadores del cargo/Evaluación del indicador(superior-aceptable-deficiente)/ Recomendación Ajuste Evaluación(mantener-incremento-disminuir)							
		OC	ES	C	CO	TPPT	HA	CI	PA
Ingresos (I)	Superior	M/S/M	B/S/M	A/S/M	M/A/I	A/A/I	A/S/M	B/A/M	A/S/M
Porcentaje de morosidad en los TCP y otras formas de gestión no estatal (MCPE)	Aceptable	A/S/D	B/S/M	A/S/D	B/A/M	A/A/M	B/S/M	B/A/M	B/S/M
Porcentaje de morosidad en los créditos de NPB	Aceptable	A/S/D	B/S/M	A/S/D	B/A/M	A/A/M	B/S/M	B/A/M	B/S/M

(MNPB)									
Porcentaje de recuperación de créditos sociales a la población (RCS)	Aceptable	A/S/D	B/S/M	A/S/D	B/A/M	A/A/M	B/S/M	B/A/M	B/S/M
Incremento de la cartera de negocios para los TCP en 3 MMP (CMTCP)	Aceptable	A/S/D	B/S/M	A/S/D	M/A/M	A/A/M	A/S/D	B/A/M	A/S/D
Tiempo de respuesta al cliente (TRC)	Superior	A/S/M	B/S/M	A/S/	B/A/M	A/A/I	M/S/M	A/A/	M/S/M
Índice de satisfacción del cliente (ISC)	Aceptable	A/S/D	M/S/D	A/S/D	B/A/M	A/A/M	M/S/D	M/A/M	A/S/D
Quejas y/o reclamaciones que procedieron (QR)	Aceptable	A/S/D	M/S/D	A/S/D	B/A/M	A/A/M	M/S/D	M/A/M	A/S/D
Orientación y preparación del Personal (OP)	Superior	B/S/M	A/S/M	A/S/M	B/A/M	B/A/M	A/S/M	M/A/I	B/S/M
Nivel de satisfacción del personal (NSP)	Superior	B/S/M	A/S/M	A/S/M	B/A/M	A/A/I	B/S/M	M/A/I	B/S/M

Ajuste respecto a los indicadores de la organización									
Indicadores de organización	Evaluación indicadores de organización	Correlación(alta-media-baja) Indicadores del cargo/Evaluación del indicador(superior-aceptable-deficiente)/ Recomendación Ajuste Evaluación(mantener-incremento-disminuir)							
		OC	ES	C	CO	TPPT	HA	CI	PA
Gasto de salario / VAB (GSVAB)	Superior	B/S/M	B/S/M	B/S/M	B/A/M	B/A/M	B/S/M	B/A/M	B/S/M
Ingresos (I)	Superior	M/S/M	B/S/M	A/S/M	M/A/I	A/A/I	A/S/M	B/A/M	A/S/M
Utilidades (U)	Superior	M/S/M	B/S/M	A/S/M	M/A/I	A/A/I	M/S/M	B/A/M	M/S/M
Porcentaje de recuperación de créditos sociales a la población (RCS)	Deficiente	A/S/D	B/S/D	A/S/D	B/A/M	B/A/M	B/S/D	B/A/M	B/S/D
Porcentaje de conciliación de contratos a clientes	Superior	A/S/M	B/S/M	A/S/M	B/A/M	A/A/I	B/S/M	B/A/M	B/S/M
Porcentaje de cumplimiento de la Guía de Autocontrol (GAC)	Aceptable	B/S/M	B/S/M	A/S/D	B/A/M	M/A/M	A/S/D	B/A/M	B/S/M
Incremento de la cartera de negocios para los TCP en 3 MMP (CMTCP)	Deficiente	A/S/D	B/S/D	A/S/D	B/A/M	B/A/M	A/S/D	B/A/M	A/S/D
Porcentaje de morosidad en los TCP y otras formas de gestión no estatal (MCPE)	Aceptable	A/S/D	B/S/M	A/S/D	B/A/M	A/A/M	B/S/M	B/A/M	B/S/M
Porcentaje de morosidad en los créditos de NPB (MNPB)	Aceptable	A/S/D	B/S/M	A/S/D	B/A/M	A/A/M	B/S/M	B/A/M	B/S/M
Índice de satisfacción del cliente (ISC)	Aceptable	A/S/D	M/S/D	A/S/D	B/A/M	A/A/M	M/S/D	M/A/M	A/S/D
Quejas y/o reclamaciones que procedieron (con razón / con razón en parte)	Aceptable	A/S/D	M/S/D	A/S/D	B/A/M	A/A/M	M/S/D	M/A/M	A/S/D

(QR)									
Orientación y preparación del Personal (OP)	Superior	B/S/M	A/S/M	A/S/M	B/A/M	B/A/M	A/S/M	M/A/I	B/S/M
Retención laboral (RL)	Superior	B/S/M	B/S/M	B/S/M	B/A/M	B/A/M	B/S/M	B/A/M	B/S/M
Nivel de satisfacción del personal (NSP)	Superior	B/S/M	A/S/M	A/S/M	B/A/M	A/A/I	B/S/M	M/A/I	B/S/M

El resumen de ajuste se refleja en la tabla 2.14, en el que se exponen los indicadores de proceso y de la organización que sugieren cambios en la categoría de evaluación. Partiendo de la evaluación dada inicialmente a los indicadores del cargo, según comportamiento de las conductas estratégicas se analizaron las tendencias de ajuste recomendadas y se procedió a evaluar finalmente cada indicador del cargo.

Tabla 2.14 Ajuste de los indicadores del cargo respecto a los indicadores de los procesos y los de la organización. Resumen del ajuste

Indic. del cargo	Evaluación inicial	Indicadores procesos que influye	Tendencia de ajuste	Indicadores organización que influye	Tendencia de ajuste	Evaluación final ajustada
OC	Superior	QR MCPE MNPB RCS CMTCP ISC (Disminuir)	Mantener	RCS CMTCP MCPE MNPB ISC QR (Disminuir)	Mantener	Superior
ES	Superior	GAC QR ISC (Disminuir)	Disminuir	RCS CMTCP ISC QR (Disminuir)	Disminuir	Aceptable
C	Superior	GAC QR MCPE MNPB RCS CMTCP ISC (Disminuir)	Disminuir	GAC RCS CMTCP MCPE MNPB ISC QR (Disminuir)	Disminuir	Aceptable
CO	Aceptable	GSP I (Incrementar)	Incrementar	I U	Incrementar	Superior

				(Incrementar)		
TPPT	Aceptable	ISC NSP I TRC NSP (Incrementar)	Mantener	I U CCC (Incrementar)	Mantener	Aceptable
HA	Superior	GAC QR CMTCP ISC (Disminuir)	Disminuir	RCS GAC CMTCP ISC QR (Disminuir)	Disminuir	Aceptable
CI	Aceptable	GCP ISC OP NSP (Incrementar)	Incrementar	OP NSP (Incrementar)	Incrementar	Superior
PA	Superior	QR CMTCP ISC (Disminuir)	Disminuir	RCS CMTCP ISC QR (Disminuir)	Disminuir	Aceptable

Cuando se realizó el estudio la tendencia más frecuente fue la de Disminuir en los procesos que estaban evaluados de superior. Se analizaron si realmente se debían disminuir estas evaluaciones ya que estaban condicionadas por los indicadores de procesos y la organización. Respecto a los indicadores de procesos la tendencia se comportó de manera similar.

Se analizó en ocho indicadores la sugerencia de cambio de la evaluación inicial (Orientación al Cliente, Espíritu de Superación, Compromiso, Conocimiento Organizacional, Tolerancia Personal a la Presión de Trabajo, Habilidad Analítica, Comunicación Interpersonal, Pensamiento Analítico).

La decisión fue de mantener la evaluación inicial de Superior en el indicador Orientación al Cliente, Teniendo en cuenta que la actitud hacia el cliente es excelente, posee un trato personalizado y agradable, su nivel de rapidez es impresionante para las respuestas a clientes. En cuanto a la Tolerancia Personal a la Presión de Trabajo, se le mantuvo la evaluación inicial, ya que este trabajador no demuestra resultados óptimos al enfrentarse a condiciones estresantes.

Tarea 4. Alinear los indicadores

Según la evaluación ajustada de los indicadores del cargo efectuada en el paso anterior, así como la importancia relativa dada a cada uno de ellos se obtiene la evaluación alineada del trabajador mediante la siguiente fórmula:

$$EAT = \sum_{i=1}^n (Irl_i \times Eal_i) \quad (\text{Expresión 2.3})$$

Dónde:

EAT: Evaluación alineada del trabajador; **n:** Cantidad de indicadores de desempeño del cargo; **Irl_i:** Importancia relativa del indicador i; **Eal_i:** Evaluación ajustada del indicador i

Para expresar la evaluación ajustada del indicador en términos numéricos se aplica la escala utilizada en el cálculo de **EIO y EIP**. Para mantener la escala inicial de evaluación, se aplica luego la siguiente:

Si $EAT \geq 4$ la evaluación alineada del trabajador es superior y este se considera competente

Si $2,5 \leq EAT < 4$ la evaluación alineada del trabajador es aceptable y este se considera idóneo

Si $EAT < 2,5$ la evaluación alineada del trabajador es deficiente y este se considera no idóneo.

En la tabla 2.15 se muestran los resultados obtenidos en la evaluación final del trabajador. Según los valores otorgados le corresponde una evaluación alineada de aceptable (idóneo). A pesar de esta evaluación se conocen las brechas en las que debe trabajarse con el evaluado. En el Anexo 8 se muestra el modelo de EDI que constituye el despliegue del CMI.

Tabla 2.15 Resultados de la evaluación alineada del Analista “C” de Riesgo Bancario

No	Indicadores del cargo	Evaluación Ajustada	Importancia relativa	Evaluación alineada
1	Orientación al Cliente (OC)	Superior (5)	0,1502	0,7510
2	Espíritu de Superación (ES)	Aceptable (3)	0,1243	0,3729
3	Compromiso (C)	Aceptable (3)	0,1419	0,4257
4	Conocimiento Organizacional (CO)	Superior (5)	0,1134	0,5670
5	Tolerancia Personal a la Presión de Trabajo (TPPT)	Aceptable (3)	0,1151	0,3453
6	Habilidad Analítica (HA)	Aceptable (3)	0,1262	0,3786
7	Comunicación Interpersonal (CI)	Superior (5)	0,1154	0,5770
8	Pensamiento Analítico (PA)	Aceptable (3)	0,1135	0,3405
$EAT = \sum_{i=1}^n (Irl_i \times Eal_i)$				3.7580 (Aceptable)

2.3 Fase III. Salida

En la misma se logró la integración interna y externa de la EDI a los procesos de la GCH y hacia los demás procesos de la Sucursal, profundizando en las causas del resultado de la evaluación de los mismos. Con el desarrollo de las dos etapas que componen esta fase, se reafirmaron los aspectos inhibidores del desempeño individual y organizacional. Se destacaron los factores clave del éxito, además de realizar un plan de mejora para la organización y para el propio proceso de la EDI.

Etapa V Aprovechamiento de los resultados de la evaluación

Con el desarrollo de esta etapa se logró realizar un análisis integrado de las causas que afectaron la evaluación del trabajador en su cargo. Además de valorar los nexos existentes entre esta EDI y demás conexiones técnico- organizativas del sistema de GCH.

Paso 15 Analizar el estado de las conductas estratégicas

Para realizar el análisis del estado de los indicadores se utiliza una variación ajustada de la propuesta de la matriz de atributos diseñada por Noda Hernández (2004), mediante la cual se identifican los indicadores fortalezas, compensatorios, indiferentes y críticos. La matriz se construye a partir de la evaluación cuantitativa recibida por los indicadores y la importancia relativa de estos, según se muestra en la Figura 2.3.

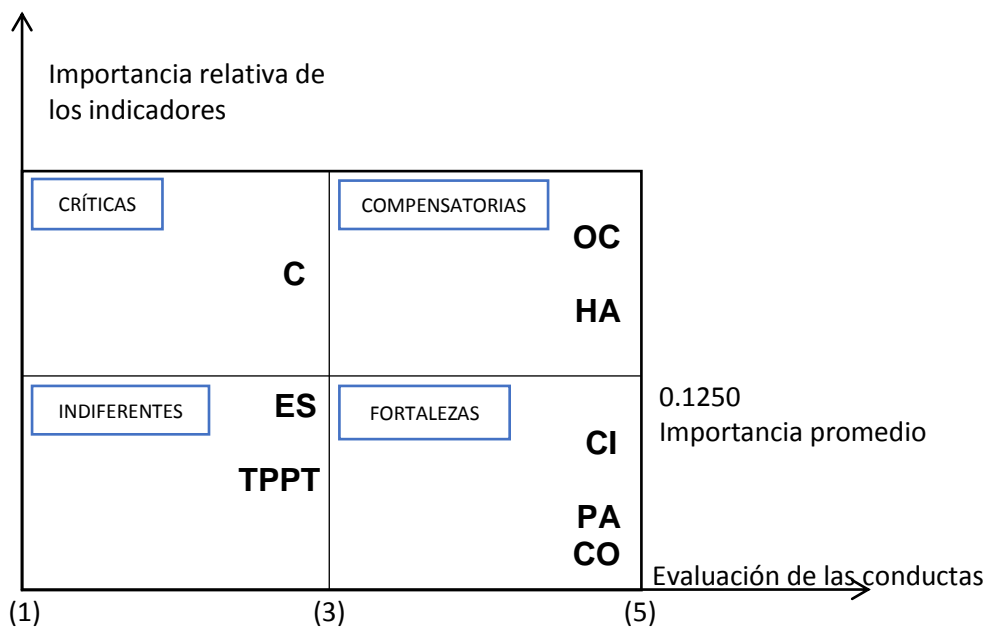


Figura 2.1 Resultado de la Matriz de atributos del Analista “C” de Riesgo Bancario

Fuente: Fuente: Modificado de Noda Hernández (2004)

Paso 17. Realizar el programa de retroalimentación

Teniendo en cuenta los elementos antes expuestos se realizó un programa de retroalimentación que incluyó la información de la evaluación final de los trabajadores, así como los elementos que se debían mejorar en cada puesto de trabajo, procesos y organización. De esta forma se logró la existencia de una retroalimentación enfocada hacia la mejora continua. En el Anexo 9 se muestra el programa de información o retroalimentación ejecutado.

Se medirán el cumplimiento de estas acciones una vez transcurrido el tiempo establecido para evaluarlas según plan diseñado, propuesto en el programa de retroalimentación, el que será plan de trabajo sistemático de la especialista de recursos humanos; con un nivel de seguimiento trimestral en el consejo de dirección.

2.4 Conclusiones parciales

1. Se crearon las condiciones necesarias para la aplicación del procedimiento, determinando las particularidades de la Sucursal. Se preparó al comité de expertos, el cual jugó un papel protagónico durante el desarrollo del proceso.
2. La aplicación del procedimiento para la EDI en la Sucursal 6862 del BPA en Holguín permitió:
 - ✓ Determinar los indicadores de competencias fundamentales que deben poseer los trabajadores y establecer además un orden jerárquico entre estos.
 - ✓ Desarrollar la evaluación del desempeño de los trabajadores con una mayor alineación a los resultados de los procesos y la organización.
 - ✓ Perfeccionar el modelo actual para la ED, logrando una relación directa con las competencias laborales.
 - ✓ Contribuir al desarrollo de otros procesos de la GCH como la formación, la estimulación, y la organización del trabajo, a través de las conexiones técnico organizativas.
 - ✓ Identificar las causas que estaban inhibiendo el desempeño de los trabajadores y a partir de estas, diseñar e implantar acciones de perfeccionamiento en toda la entidad

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación, se arriba a las conclusiones generales siguientes:

1. El análisis y revisión documental permitió comprobar que la GCH debe mostrar en la organización la implementación de un carácter sistémico y un enfoque de gestión por competencias en la EDI alineada entre los distintos niveles evaluativos del desempeño.
2. La aplicación parcial del procedimiento para la evaluación del desempeño individual alineada al desempeño organizacional en la Sucursal 6862 del Banco Popular de Ahorro de la provincia de Holguín, reflejó la necesidad de mejoras en el proceso de GCH que se lleva a cabo en la entidad.
3. En la Sucursal 6862 del Banco Popular de Ahorro se logró alinear los resultados de la evaluación del desempeño e incidir sobre las brechas y conexiones técnico organizativas en armonía con las metas estratégicas de la organización.

RECOMENDACIONES

Derivadas del estudio realizado, así como de las conclusiones generales antes expuestas, se formularon las siguientes recomendaciones:

1. Continuar implementando el procedimiento en los demás procesos y cargos de la Sucursal 6862 del BPA Holguín.
2. Trabajar en el diseño de una herramienta informática que facilite: el procesamiento de la información, la toma oportuna de decisiones y la generalización del procedimiento.
3. Validar con expertos los resultados alcanzados en la aplicación práctica del procedimiento una vez concluida su primera etapa (un año).

BIBLIOGRAFÍA

Norma Cubana 3001:2007.

Camejo, A. (2008). El Modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación del Desempeño en la Gerencia de los Recursos Humanos. *Revista Interdisciplinar*, VIII.

Cánepa Batista, L. M. (2009, Junio). Procedimiento de Evaluación para la Implantación de un Sistema de Gestión Integrado de Capita Humano. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

Cuesta Santos, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (II ed.). La Habana, Cuba.

Cuesta Santos, A. (2008). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento. *Cali-Colombia: Editorial: Artes Gráficas del Valle Ltda*.

Cuesta Santos, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento* (E. Ediciones Ed. Segunda ed.). Bogotá.

Cuesta Santos, A. (2014). *Evaluación del Desempeño y Compromiso en la Gestión del Capital Humano*. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría", La Habana.

Cuesta Santos, A. (2017). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento* (ECO Ed. 2017 ed.): Colección Ciencias Administrativas.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano* (M. G. Hill Ed. II ed.). México.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano* (M. G. Hill Ed. III ed.). México.

Funzi Chimpolo, J. M. (2014). *Tegnología para la Gestión del Talento Humano en Insituciones de Esucacion Superior Angolanas*. Paper presented at the 8va Conferencia Científica Internacional de la Universidad de Holguín.

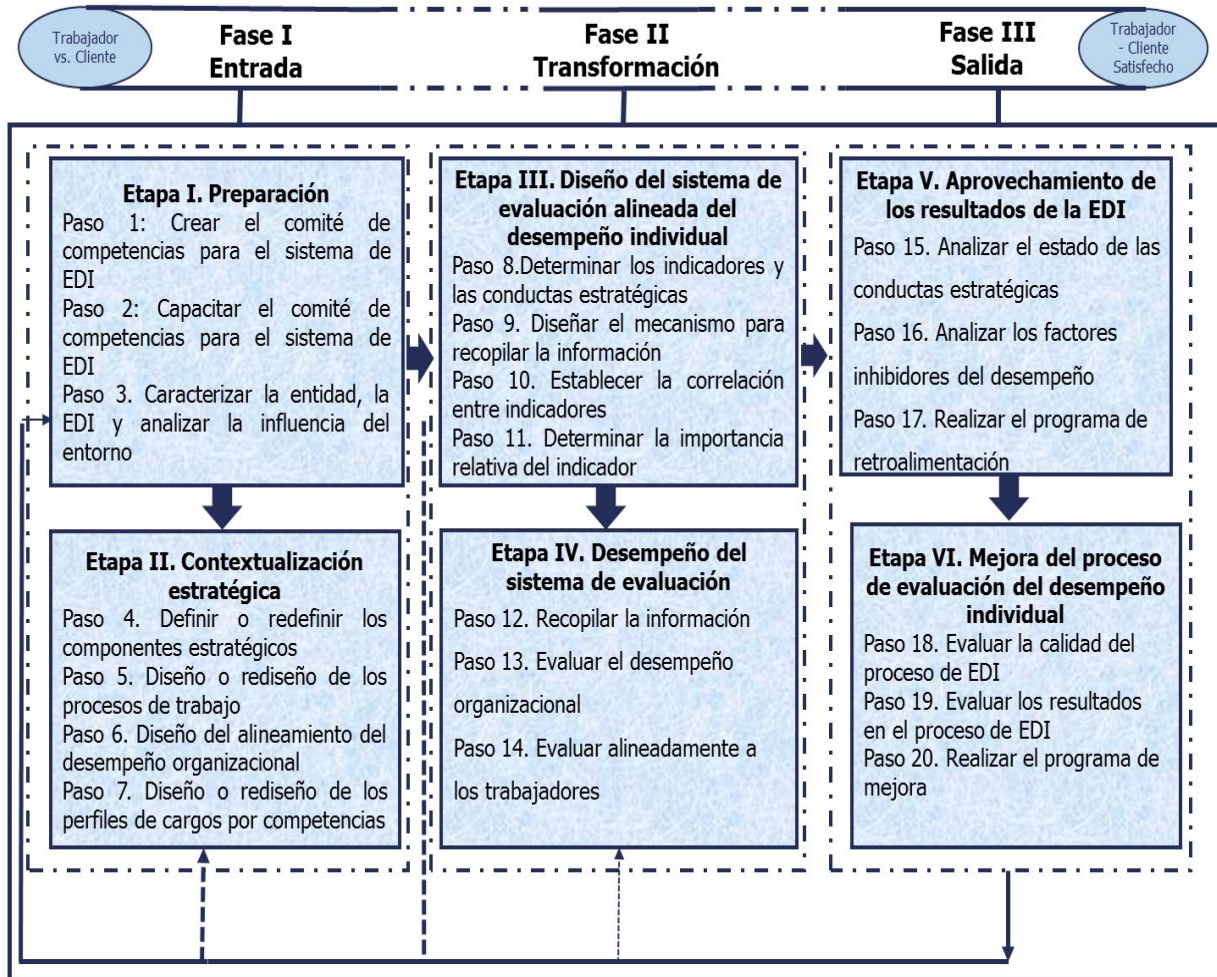
Ley No.116 Código de Trabajo. (2014, 17 Junio 2014). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*. Retrieved from <http://www.gacetaofical.cu/>

Leyva del Toro, C. (2016). *TECNOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL ALINEADA AL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. APLICACIÓN EN ORGANIZACIONES TURÍSTICAS DE HOLGUÍN*. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

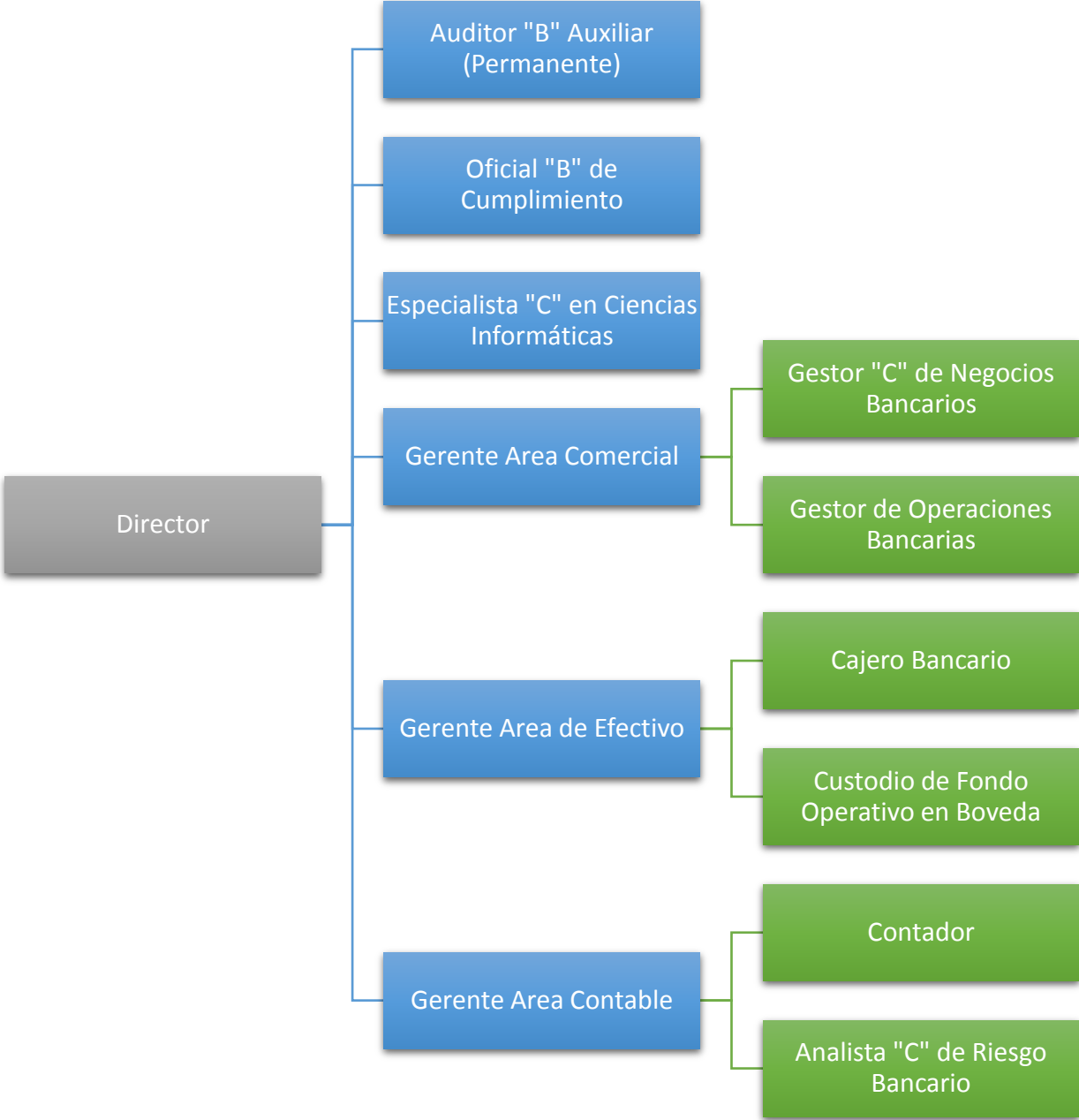
Lynch, H. y. (1992). *Manuales de Recursos Humanos* (G. d. Negocios Ed.). Madrid.

- Manjarrés, A., Castell, R., & Luna, C. (2013). Modelo de Evaluación del Desempeño Basado en Competencias (pp. 11-29). Universidad del Norte, Departamento de Ingeniería Industrial, Barranquilla, Colombia.
- Montejo Salazar, E. (2013). Procedimiento Metodológico para el Diseño e Implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. *Revista de Innovación Tecnológica, XIX*.
- Morales Cartaya, A. (2009). *Capital Humano: Hacia un Sistema de Gestión en la Empresa Cubana* (E. Política Ed.).
- Norma Cubana 3001 (2007).
- Parra Villanueva, L. F. (2009). Modelo de Desarrollo del Potencial Humano Basado en Competencias para El Desarrollo de la Actividad Empresarial en la Población Vulnerable de Santiago de Cali. *Ingeniería Industrial, III*, 1-10.
- Pérez Campdesuñer, R., Bajuelo Paéz, A., Leyva del Toro, C., & Pérez Granado, T. (2015). La Evaluación del Desempeño Individual, Una Herramienta para la Toma de Decisiones. *Correo Científico Médico, XIX*.
- Resolución No. 21 del MTSS. (2007). *Gaceta Oficial de la República de Cuba*, 568-570.
- Romagera Terrero, D. (2017). Metodología para la Evaluación del Desempeño en la Empresa Procesadora de Café "Asdrúbal López Vázquez" de Guantánamo. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Sánchez Henríquez, J., & Calderón Calderón, V. (2012, Enero-Junio 2012). Diseño del Proceso de Evaluación del Desempeño del Personal y las Principales Tendencias que Afectan su Auditoría. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*.
- Werther, W., & Davis, K. (2001). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (M. G. Hill Ed. V ed.). México.

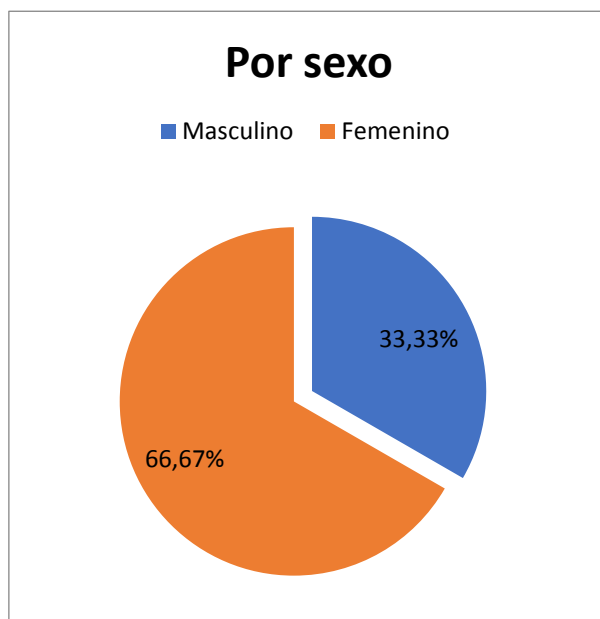
Anexo 1 Procedimiento para la evaluación del desempeño individual (Leyva del Toro, 2016)



Anexo 2 Organigrama de la Sucursal 6862 Banco Popular de Ahorro, Holguín

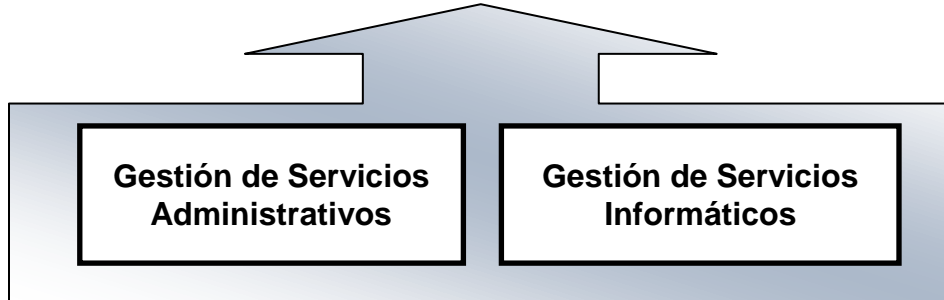
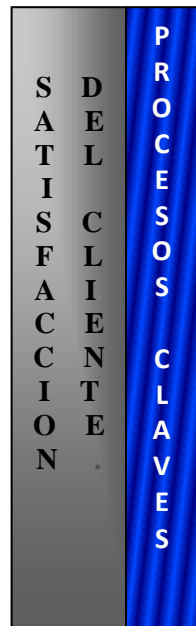
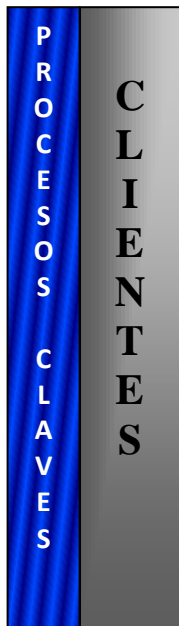


Anexo 3 Composición de la plantilla de trabajadores de la Sucursal 6862, Holguín



Anexo 4 Mapa de procesos de la Sucursal 6862 del BPA, Holguín

PROCESOS ESTRATEGICOS



PROCESOS DE APOYO

Anexo 5 Perfil de competencias del cargo Analista “C” de Riesgo Bancario

1-DATOS GENERALES

<u>Cargo:</u>	Analista de Riesgo Bancario
<u>Proceso a que pertenece:</u>	Gestión de Capital Humano y Gestión de Riesgo
<u>Cargo a quien reporta:</u>	Gerente Contable
<u>Categoría ocupacional:</u>	Técnico

2- FUNCIONES O TAREAS PRINCIPALES:

- Estudia y analiza las regulaciones que rigen los sistemas bancarios y monetarios, las normas comerciales y financieras en todos los campos de actuación de las mismas y los resultados obtenidos, con el fin de inducir y promover los procesos de cambios necesarios para lograr un mejor desempeño.
- Realiza diagnósticos integrales elabora informes financieros que facilitan la toma de decisiones.
- Alerta sobre las desviaciones que aprecie en el comportamiento de los negocios sobre las cuales debe mantener un constante monitoreo.
- Realiza todas las operaciones relacionadas con el cálculo del riesgo crediticio.
- Ejecuta supervisiones periódicas para verificar el comportamiento de las diferentes líneas de crédito, el cumplimiento de compromiso de reciprocidad, los aumentos disminución de las facilidades de créditos recibidas, la ejecución de los financiamientos especiales, entre otros.
- Asesora y orienta al resto de los especialistas sobre los aspectos financieros en las operaciones en créditos.
- Garantiza y controla el cumplimiento de las medidas para prevenir y detectar las manifestaciones ilegales, de corrupción o hechos delictivos.

3- REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO:

3.1 Formación requerida

Calificación formal: Nivel Medio Superior

Formación mínima necesaria: Entrenamiento en el Puesto.

Años de Experiencia: 2 años en el área de Contabilidad.

3.2. Seguridad y Salud

Posición: Fundamentalmente sentado

Ambiente físico: Suficiente iluminación, adecuada climatización, bajos niveles de ruidos, adecuadas condiciones higiénicas, horario de trabajo normal

Esfuerzos: Físico bajo, mental alto

Tipos de riesgos: Ergonómicos, psicosociales, accidentes en la vía, estrés,

Accidentes: Accidentes en la vía, caída

Enfermedades: Estrés, sacro lumbalgia por mala postura al sentarse, problemas circulatorios, enfermedad del túnel carpiano por mala manipulación del mouse, deterioro visual, bursitis, tendinitis, pérdida de visión.

Anexo 6 Mecanismo para recopilar la información sobre indicadores

No	Indicadores de competencias	Fuentes	Frecuencia
1	Orientación al Cliente (OC)	Técnica 360°	Mensual
2	Espíritu de Superación (ES)	Técnica 360°	Mensual
3	Compromiso (C)	Técnica 360°	Mensual
4	Conocimiento Organizacional (CO)	Técnica 360°	Mensual
5	Tolerancia Personal a la Presión de Trabajo (TPPT)	Técnica 360°	Mensual
6	Habilidad Analítica (HA)	Técnica 360°	Mensual
7	Comunicación Interpersonal (CI)	Técnica 360°	Mensual
8	Pensamiento Analítico (PA)	Técnica 360°	Mensual

No	Indicadores del proceso de RR-HH	Fuentes	Frecuencia
1	Gasto de salario / VAB (GSVAB)	Estado financiero de la entidad	Mensual
2	Índice de calidad en la gestión de selección del personal (GSP)	Encuestas, Registro RR-HH	Mensual
3	Porcentaje de cumplimiento de la Guía de Autocontrol (GAC)	Encuestas, Registro calidad	Mensual
4	Porcentaje de ausentismo permisible (AP)	Registro RR-HH	Mensual
5	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	técnica 360°	Semestral
6	Quejas y/o reclamaciones que procedieron (QR)	Encuestas, Registro calidad	Trimestral
7	Orientación y preparación del Personal (OPP)	Registro RR-HH	Trimestral
8	Retención laboral (RL)	Encuesta económica	Semestral
9	Nivel de satisfacción del personal (NSP)	Registro RR-HH, técnica 360°	Semestral

No	Indicadores del proceso de Riesgo	Fuentes	Frecuencia
1	Ingresos (I)	Estado financiero de la entidad	Mensual
2	Porcentaje de morosidad en los TCP y otras formas de gestión no estatal (MCPE)	Registro Comercia	Mensual
3	Porcentaje de morosidad en los créditos de NPB (MNPB)	Registro Comercia	Mensual
4	Porcentaje de recuperación de créditos sociales a la población (RCS)	Registro Comercia	Mensual
5	Incremento de la cartera de negocios para los TCP en 3 MMP (CMTCP)	Registro Comercia	Mensual
6	Tiempo de respuesta al cliente (TRC)	Encuestas, Registro calidad	Semestral
7	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	técnica 360°	Semestral
8	Quejas y/o reclamaciones que procedieron (QR)	Encuestas, Registro calidad	Trimestral
9	Orientación y preparación del Personal (OPP)	Registro RR-HH	Trimestral
10	Nivel de satisfacción del personal (NSP)	Registro RR-HH, técnica 360°	Semestral

No	Indicadores de organización	Fuentes	Frecuencia
1	Gasto de salario / VAB (GSVAB)	Estado financiero de la entidad	Mensual
2	Ingresos (I)	Estado financiero de la entidad	Mensual
3	Utilidades (U)	Estado financiero de la entidad	Mensual
4	Por ciento de recuperación de créditos sociales a la población (RCS)	Registro Comercia	Mensual
5	Por ciento de conciliación de contratos a clientes	Registro Comercia	Mensual
6	Por ciento de cumplimiento de la Guía de Autocontrol (GAC)	Encuestas, Registro calidad	Mensual
7	Incremento de la cartera de negocios para los TCP en 3 MMP (CMTCP)	Registro Comercia	Mensual
8	Por ciento de morosidad en los TCP y otras formas de gestión no estatal (MCPE)	Registro Comercia	Mensual
9	Por ciento de morosidad en los créditos de NPB (MNPB)	Registro Comercia	Mensual
10	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	técnica 360°	Semestral
11	Quejas y/o reclamaciones que procedieron (con razón / con razón en parte) (QR)	Encuestas, Registro calidad	Trimestral
12	Orientación y preparación del Personal (OPP)	Registro RR-HH	Trimestral
13	Retención laboral (RL)	Encuesta económica	Semestral
14	Nivel de satisfacción del personal (NSP)	Registro RR-HH, técnica 360°	Semestral

Anexo 7 Metodo de Concordancia de Kendall

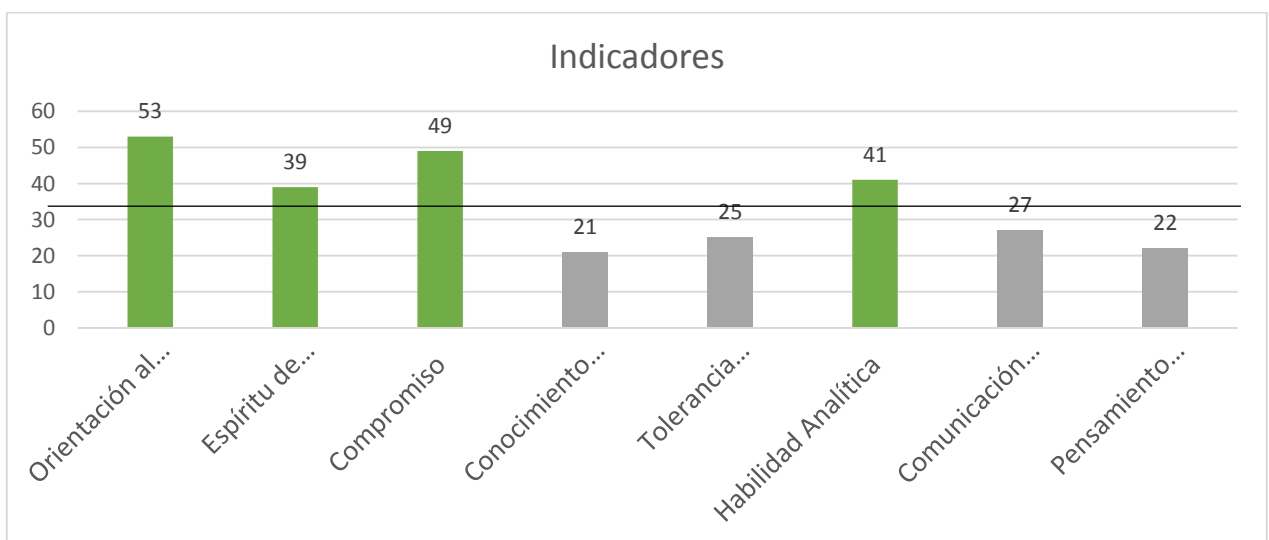
No.	Indicadores i=1,...,8	Expertos j=1,...,7							$\sum a_{ij}$	Δ_i	Δ_i^2
1	Orientación al Cliente	8	8	7	7	8	8	7	53	18,38	337,65
2	Espíritu de Superación	5	8	4	5	5	5	7	39	4,38	19,16
3	Compromiso	7	7	8	7	6	7	7	49	14,38	206,65
4	Conocimiento Organizacional	1	3	4	4	4	2	3	21	-13,63	185,66
5	Tolerancia Personal a la Presión de Trabajo	4	4	3	4	2	4	4	25	-9,63	92,65
6	Habilidad Analítica	5	6	5	7	5	7	6	41	6,38	40,66
7	Comunicación Interpersonal	4	3	4	5	4	4	3	27	-7,63	58,15
8	Pensamiento Analítico	3	1	4	2	3	4	5	22	-12,63	159,41
Total									277		1100

Cálculo del factor de comparación (T)

$$T = \frac{1}{K} \sum \sum A_{ij} = \frac{277}{8} = 34.62$$

Cálculo del factor de concordancia (W)

$$W = \frac{12 * \sum_{i=1}^K \Delta_i^2}{m^2(K^3 - K)} = \frac{12 * 1100}{72 * (8^3 - 8)} \approx 0.5345$$



Anexo 8 Modelo de evaluación del desempeño individual del BPA

CERTIFICADO DE EVALUACION GENERAL EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Periodo que comprende: _____

Nombre y Apellidos: _____

Área: _____

Cargo: _____

Fecha de la Eval: _____

II - PARÁMETROS DE EVALUACIÓN

Califique según	1	2	3	4	5
Valoración	Deficiente	Regular	Bien	Muy Bien	Excelente

III - CRITERIOS DE EVALUACIÓN

IV - COMPETENCIAS GENÉRICAS O DISTINTIVAS DEL BPA

	D	R	B	MB	E
CG1 - Orientación al Cliente					
CG1.1.1 Actitud hacia el cliente					
CG1.1.2 Satisfacción del cliente					
CG1.1.3 Rapidez de respuesta					
CG1.1.4 Orientación hacia los resultados					
CG1.2.1 Personalización del trato					
CG2 - Espíritu de Superación					
CG2.1.1 Interés por aprender					
CG2.1.2 Aptitud ante el conocimiento					
CG2.1.3 Aplicación de lo aprendido					
CG2.2.1 Conocimiento de sus necesidades de aprendizaje					
CG2.2.2 Disposición para compartir su conocimiento					
CG3 - Compromiso					
CG3.1 Concientización					
CG3.2 Comportamiento					
CG3.3 Alineación con la organización					
CG4 - Conocimiento Organizacional					
CG4.1 Comprensión de la cultura organizacional					
CG4.2 Conocimiento de las características distintivas de la Entidad					

Cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico y los cargos; características personales que se exigen en el desempeño de determinados cargos.					
CG5 - Tolerancia personal a la presión de trabajo					
CG5.1 Tolerancia a la carga Psíquica					
CG5.2 Actitud ante la tarea					
CG5.3 Conducción ante contingencias estresantes					
CG6 - Autocontrol					
CG6.1 Situaciones estresantes					
CG6.2 Control emocional					

Resultado: **Punto:**

CONCLUSIONES

- _____ Desempeño laboral Superior (90 a 100 Puntos)
- _____ Desempeño laboral Adecuado (76 a 89 Puntos)
- _____ Desempeño laboral Deficiente (Menos de 75 Puntos)

RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA EVALUACIÓN

ACCIONES FORMATIVAS PRODUCTO DE LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

IDONEIDAD:

Ratificada: _____
 Revocada: _____

Evaluador: _____ **Firma:** _____
Cargo: _____

Firma del Evaluado: _____
Conforme: _____ **Inconforme:** _____

Fecha: _____

Anexo 9 Programa de información sobre la evaluación del desempeño individual

No	Tareas	Fecha de cumplimiento	Responsable	Observaciones
1	Discusión de la ED y firma con los trabajadores	s/ Fecha de evaluación	Gerente Contable	Cumplimiento u otro aspecto de retroalim.
2	Información a jefes de procesos	s/proceda	Gerente Contable	Cumplimiento u otro aspecto de retroalim.
3	Discusión de los resultados con el director de la entidad	a/Consejo de dirección	Directora Sucursal	Cumplimiento u otro aspecto de retroalim.
4	Presentación de resultados al Consejo de Dirección	s/Consejo de dirección	Directora Sucursal	Cumplimiento u otro aspecto de retroalim.
5	Información a agentes externos involucrados	s/proceda	Directora Sucursal	Cumplimiento u otro aspecto de retroalim.
6	Trabajo con subsistemas de la GCH involucrados	s/proceda	Gerente Contable	Cumplimiento u otro aspecto de retroalim.
7	Evaluación de las conexiones técnico organizativas	s/plan diseñado	Directora Sucursal	Cumplimiento u otro aspecto de retroalim.
8	Otras acciones que se requieran	s/proceda	Directora Sucursal	Cumplimiento u otro aspecto de retroalim.