



**Universidad  
de Holguín**

---

FACULTAD  
CIENCIAS EMPRESARIALES  
Y ADMINISTRACIÓN

DPTO. INGENIERÍA INDUSTRIAL

# LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES EN LA SUCURSAL ARTex, HOLGUÍN

TESIS PRESENTADA EN OPCIÓN AL TÍTULO  
ACADÉMICO DE MÁSTER EN INGENIERÍA  
INDUSTRIAL MENCIÓN RECURSOS HUMANOS

Autora: Ing. Beatriz González Carballo

Tutores: Prof. Aux. Ing. Elisa Leyva Cardeñosa, MSc.  
Prof. Aux. Ing. Caridad Leyva del Toro, Dr.C.

HOLGUÍN 2018



## PENSAMIENTO

La ciencia es como la tierra: sólo puede poseerse una pequeña parte.

Isaac Newton



## DEDICATORIA

A Dios, que siempre guía mis pasos.

A mis padres, los mejores.



## AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por ser incondicionales y apoyarme siempre en todo.

A mis tutoras por su gran ayuda.

A Elisa por su inagotable conocimiento, por su empeño y dedicación en la realización de este trabajo.

A todos los amigos que me brindaron su apoyo.



## SÍNTESIS

El contexto empresarial actual requiere cada vez más de herramientas que le permitan mejorar el desempeño del personal, por lo que en este panorama la evaluación del desempeño individual cobra especial relevancia. Al analizar este subsistema en la Sucursal ARTex de Holguín, se observaron insuficiencias que limitan la Gestión del Capital Humano, lo cual constituye el problema científico a resolver en esta investigación. Por lo tanto se trazó como objetivo general perfeccionar el proceso evaluación del desempeño individual basada en competencias laborales que favorezca la Gestión del Capital Humano, en la Sucursal ARTex Holguín.

La investigación significa un paso de avance para la entidad, al aportar un procedimiento que posibilita integrar la evaluación del desempeño individual a las competencias laborales. Además se diseñaron los perfiles de cargos por competencias, lo que favorece la Gestión de Capital Humano.

Para dar cumplimiento al objetivo de la investigación se utilizaron un conjunto de métodos teóricos y empíricos. Entre estos se encuentran: análisis-síntesis, histórico-lógico, inductivo-deductivo, sistémico estructural, entrevistas, observación directa, análisis de documentos, encuestas para la recopilación y obtención de información.



## ABSTRACT

The current business context requires more and more tools to improve the personnel performance, so in this scenario the individual performance evaluation takes on special relevance. When the ARTex Branch of Holguín subsystem was analyzing, shortcomings were observed that limit the Management of Capital Human, which constitutes the scientific problem to be solved in this investigation. Therefore, the general objective was to perfect the process of individual performance evaluation based on labor competencies that favor Human Capital Management in the ARTex Holguín Branch.

This research means a step forward for the entity, by providing a procedure that makes it possible to integrate the individual performance evaluation to the labor competencies. In addition, competency profiles were designed, which favors Human Capital Management.

To fulfill the objective of the research, a set of theoretical and empirical methods were used. Among these are: analysis-synthesis, historical-logical, inductive-deductive, structural systemic, interviews, direct observation, analysis of documents, surveys for the collection and obtaining of information.



## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL BASADA EN COMPETENCIAS.....	6
1.1 La gestión de capital humano y las competencias laborales.....	6
1.2 La evaluación del desempeño individual asociada a las competencias laborales.....	9
1.3 Análisis crítico de enfoques precedentes de la evaluación del desempeño individual basada en competencias laborales.....	14
1.4 Estado actual de la evaluación del desempeño individual en la Sucursal ARTex de Holguín.....	17
CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES.....	22
2.1 Fase I. Organización inicial.....	22
2.2 Fase II. Diagnóstico de la evaluación del desempeño individual.....	25
2.3 Fase III. Diseño del sistema de evaluación del desempeño individual basada en competencias laborales.....	28
2.4 Fase IV. Aplicación del sistema de evaluación del desempeño individual basada en competencias laborales.....	39
2.5 Fase V. Control y mejora del sistema.....	41
CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES.....	44
3.1 Fase I. Preparación y organización inicial.....	44
3.2 Fase II. Diagnóstico de la evaluación del desempeño individual.....	45
3.3 Fase III. Diseño del sistema de evaluación del desempeño individual basada en competencias laborales.....	49
3.4 Fase IV. Aplicación del sistema de evaluación del desempeño individual basada en competencias laborales.....	57
3.5 Fase V. Control y mejora del sistema.....	60
CONCLUSIONES.....	63
RECOMENDACIONES.....	64
BIBLIOGRAFÍA.....	65
ANEXOS	



## INTRODUCCIÓN

Del correcto desempeño del personal de las organizaciones depende el manejo adecuado de los recursos materiales y financieros con que cuentan estas, los que administrados de forma óptima garantizan un desenvolvimiento superior de las funciones empresariales, orientándolas hacia la excelencia. Es por esto que en la actualidad, la adecuada Gestión del Capital Humano (GCH)<sup>1</sup> cobra especial relevancia en el logro de la competitividad organizacional. Lo anterior responde a que el ser humano constituye el principal motor impulsor de todos los procesos y cambios que se producen en las entidades.

Para conocer si se han gestionado los recursos humanos de forma eficiente es imprescindible realizar una evaluación del desempeño (ED) de estos. Tanto a nivel internacional como nacional, múltiples son los autores (Harper y Lynch, 1992; Puchol, 1995; Byars y Rue, 1996; Werther y Davis, 2001; Giraldo Henao, 2004; Morales Cartaya, 2006; Chiavenato, 2009; Cuesta Santos, 2010; López Moreno, 2011) que han abordado la ED. De forma general la mayoría reconoce la importancia de esta como un instrumento eficaz para mejorar la actuación del trabajador, contribuyendo al correcto funcionamiento de los diferentes cargos y permitiendo detectar los puntos débiles de la empresa a partir del diagnóstico de las deficiencias y requerimientos administrativos.

Este importante mecanismo de control de los resultados se desarrolla a nivel de organización, procesos e individuos (Varela Izquierdo, 2001; Chiavenato, 2002; Sánchez Augier, 2009; Cuesta Santos, 2014). Varios investigadores han realizado propuestas sobre ED en la organización (Artola Pimentel, 2002; Nogueira Rivera, 2002; Pérez Campaña, 2005; López Núñez, 2008; Soltura Laseria, 2009; Comas Rodríguez, 2013.), como control de gestión. Respecto a los procesos se desarrolla como un nivel intermedio (De Miguel Guzmán, 2006; Nieves Julbe, 2010; Hernández Nariño, Medina León y Nogueira Rivera, 2010; Ortiz Pérez, 2014). En el orden individual, las propuestas se concentran en modelos más específicos de la GCH (Varela Izquierdo, 2001; Morales Cartaya, 2006; NC 3000, 2007; Pichs Leyva 2007; Sánchez Rodríguez, 2007; Chiavenato, 2009; González Zaldívar 2009; Sánchez Augier, 2009; Parra Villanueva, 2010; Escobar Romero, 2011; López Moreno, 2011; Medina Elizondo, 2012; Montejo Salazar, 2013; Cuesta Santos, 2014; Prieto Lozano, 2014; Leyva del Toro, 2016; Marrero Martínez, 2017).

La evaluación del desempeño individual (EDI) debe verse como un proceso imprescindible en la detección y medición de las potencialidades de los recursos humanos. Ello responde a

---

<sup>1</sup>Entiéndase también este término como Gestión de los Recursos Humanos (GRH), Gestión del Talento Humano (GTH) o Gestión Humana.





que permite identificar el nivel de desempeño actual del trabajador y su nivel de contribución al logro de las metas de la organización. Según Giraldo (2004), constituye un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo lo cual contribuye a que las organizaciones tracen políticas acorde a sus necesidades, pues la información proporcionada acerca de las fortalezas y debilidades de los trabajadores permite que estos se enfoquen en elevar su desempeño laboral, cumpliendo conjuntamente tanto objetivos personales como organizacionales.

Lo anterior presupone que la EDI no debe verse de forma aislada, sino como parte de un sistema, donde el capital humano continúa siendo el recurso más importante. Para resaltar el papel del hombre en el contexto empresarial el país se basa en el modelo económico regido por los nuevos lineamientos del VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. Los lineamientos 104 y 255 abordan respectivamente la necesidad de prestar mayor atención a la formación y capacitación continuas del personal técnico y cuadros calificados, y a perfeccionar y garantizar un programa de capacitación de directivos, ejecutores directos y trabajadores para la implantación de las políticas que se aprueben. Por otra parte, el lineamiento 270 resalta el perfeccionamiento del Sistema de Trabajo con los Cuadros, incluida su base reglamentaria, y el avance con calidad en la aplicación de los procesos que lo integran. Actualmente el sistema empresarial cubano se encuentra enfrascado en el logro de la implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), como base para el desarrollo de la GCH. Para esto en el orden teórico y práctico se dispone de una amplia literatura (Varela Izquierdo, 2001; Morales Cartaya, 2006; NC 3000:2007; Sánchez Rodríguez, 2007; Pichs Leyva, 2007; Chiavenato, 2009; Sánchez Augier, 2009; González Zaldívar, 2009; Parra Villanueva, 2010; Pupo Sedano, 2011; Escobar Romero, 2011; López Moreno 2011; Rodríguez Moreno, 2011; Medina Elizondo, 2012; Montejo Salazar. 2013; Cuesta Santos, 2014; Prieto Lozano, 2014; Leyva del Toro, 2016; Marrero Martínez, 2017) donde se ha abordado esta temática. Existe coincidencia en los instrumentos analizados en establecer como tendencia la realización de preparación inicial, diagnóstico de la EDI y la integración de las CL a este subproceso y su relación con otros. Sin embargo, en relación a estos dos últimos elementos no se logra en su totalidad. Además no se reconoce de forma explícita el papel que desempeña la correcta planificación del trabajo individual. No obstante se puede plantear que los estudios desarrollados constituyen avances en la actual GCH.

Uno de los sectores de importancia para el país es el de cultura, el cual no está exento de esta realidad. Dentro de este se encuentra la empresa de promociones artísticas y literarias



ARTex S.A, que cuenta con sucursales en todas las provincias del país. La Sucursal ARTex de Holguín, se encuentra actualmente sumergida en la búsqueda de métodos de dirección que garanticen la mejora de su desempeño organizacional como vía para lograr establecer un SGICH. Para lograr lo anterior en la entidad se precisan de nuevos procedimientos y técnicas de trabajo que respondan a una mayor eficiencia, organización y disciplina, y que a su vez traigan consigo el alto desempeño y reconocimiento social. Debe garantizarse entonces que la EDI se ajuste a las nuevas exigencias de los escenarios modernos, como instrumento de trabajo para la mejor aplicación del nuevo sistema de dirección y gestión.

Para realizar un análisis del proceso de EDI en la entidad se realizó un estudio preliminar, apoyado en un conjunto de técnicas. Dentro de estas se utilizaron intercambios con trabajadores y directivos, así como con el personal de recursos humanos. Se efectuó la revisión documental de: indicaciones para aplicar la evaluación del trabajador anual y mensual, recogida en el Anexo 12 del Convenio Colectivo de Trabajo; indicación RH - 002/2018 de la casa matriz, modelos de los resultados evaluativos, modelos para la evaluación del coeficiente de participación laboral (CPL) y el modelo de evaluación anual. Como resultado se detectaron las deficiencias siguientes:

- Se establecen indicadores para la evaluación de CPL, pero estos no tributan en su totalidad a la EDI anual
- Los directivos manifiestan insatisfacción con el sistema de evaluación por su nivel de ineffectividad en el proceso de toma decisiones
- La forma en que se reflejan las tareas principales en los planes de trabajo en ocasiones limitan realizar una correcta EDI
- No existe en su gestión un enfoque basado en competencias laborales (CL) que permita que los trabajadores alcancen un estado superior en su desempeño
- La integración de la EDI a los subsistemas de GCH es solo de forma parcial
- No se encuentran elaborados los perfiles de cargo
- No se contextualizan las indicaciones de la Casa Matriz a la Sucursal en Holguín

Los síntomas antes mencionados permiten evidenciar que existen insuficiencias en el sistema de evaluación del desempeño individual en la Sucursal ARTex de Holguín que limitan la Gestión del Capital Humano, constituyendo este el **problema científico** a resolver en esta investigación.

El **objeto de investigación** es la Gestión del Capital Humano y se define como **objetivo general**: perfeccionar el proceso evaluación del desempeño individual basada en



competencias laborales que favorezca la Gestión del Capital Humano, en la Sucursal ARTex Holguín.

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

1. Construir el marco teórico práctico referencial de la investigación, a partir del análisis crítico de la consulta de la literatura especializada y actualizada sobre la Gestión del Capital Humano, la evaluación del desempeño individual basada en competencias laborales e instrumentos para su desarrollo.
2. Desarrollar un procedimiento para la evaluación del desempeño individual basada en competencias laborales que favorezca la Gestión del Capital Humano.
3. Valorar el procedimiento propuesto mediante un método de expertos.
4. Aplicar el procedimiento en la Sucursal ARTex, Holguín.

La presente investigación posee como **campo de acción** la evaluación del desempeño individual basada en competencias laborales. Para dar solución al problema científico y cumplir el objetivo general se traza la siguiente **hipótesis**: la aplicación del procedimiento desarrollado para la evaluación del desempeño individual basada en competencias laborales permitirá perfeccionar la Gestión del Capital Humano en la Sucursal ARTex de la provincia de Holguín.

En el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos y técnicas que se describen a continuación:

#### **Métodos teóricos**

- Análisis-síntesis: para el análisis y síntesis de la información necesaria a partir de la revisión bibliográfica y de la experiencia de especialistas y trabajadores consultados
- Histórico-lógico: en el análisis de la evolución y de las etapas por las cuales transitaron los estudios de la evaluación del desempeño individual basado en las competencias
- Inductivo-deductivo: para diagnosticar el proceso de evaluación del desempeño individual en el área objeto de estudio, y la conformación y aplicación del procedimiento
- Sistémico estructural: en el desarrollo del análisis teórico y práctico del subsistema evaluación del desempeño

#### **Métodos empíricos**

Voto ponderado, método de concordancia de Kendall, entrevistas, observación directa, consulta y análisis de documentos, encuestas para la recopilación y obtención de información y estadísticos (para el análisis de redes y procesamiento de los datos).

El aporte metodológico de este estudio radica en la propuesta de un procedimiento que tributa al perfeccionamiento de la EDI basada en CL para favorecer la GCH de la Sucursal



ARTex, Holguín. Esto permite la mejora en la evaluación de los trabajadores, tanto individual como colectiva, y posibilita que el personal conozca qué se espera de él como parte de la entidad y cómo debe comportarse para estar en correspondencia con los objetivos organizacionales. Este resultado es un paso de avance en la implantación de un SGICH a partir de una EDI basada en CL. En lo social, se obtienen resultados que tributan a mejorar la GCH, impactando en la EDI de los trabajadores y por tanto en elevar la efectividad del funcionamiento de la organización. En el ámbito práctico, el valor se ubica en la pertinencia y factibilidad demostrada mediante la implantación en la Sucursal ARTex Holguín con resultados satisfactorios y con potencialidades para su generalización en otras sucursales del país.

En su presentación, esta tesis se estructuró de la forma siguiente: un capítulo I, que contiene el marco teórico práctico referencial que sustentó la investigación; un capítulo II, en el cual se expone y describe la propuesta del procedimiento desarrollado para la EDI basada en CL y su aplicación en la Sucursal ARTex de Holguín; un capítulo III donde se presentan los principales resultados del perfeccionamiento de la EDI en la entidad objeto de estudio, evidenciando la factibilidad práctica de lo implementado. También se presenta un conjunto de conclusiones y recomendaciones emanadas de la investigación; la bibliografía consultada y por último, un conjunto de anexos, como complemento de la investigación realizada.



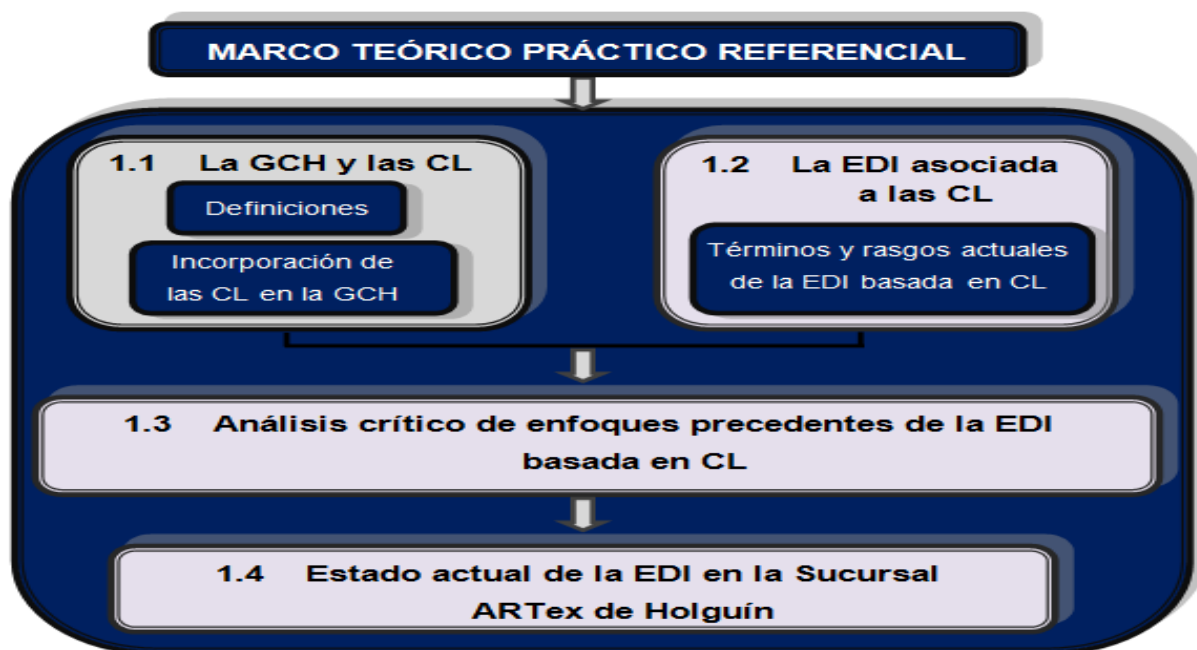
# 1

## MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN



## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO PRÁCTICO REFERENCIAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL BASADA EN COMPETENCIAS

En este capítulo, a partir de la revisión de la literatura especializada, tanto internacional como nacional, fueron fundamentadas las bases para el desarrollo del análisis del estado del arte sobre el objeto y el campo abordado. En la figura 1.1 se muestra el hilo conductor seguido para la construcción del marco teórico práctico-referencial. Se parte de abordar las definiciones de la GCH y la importancia de las CL dentro de esta. Se valora el papel de la EDI basada en CL, teniendo en cuenta términos y rasgos actuales de esta integración. Posteriormente se hace un análisis crítico de diversos enfoques de la EDI basada en CL. Finalmente se procede a tratar el estado actual de la EDI en la Sucursal ARTex de Holguín.



**Figura 1.1. Estrategia seguida para la elaboración del marco teórico práctico-referencial de la investigación**

### 1.1 La gestión de capital humano y las competencias laborales

Varias han sido las consideraciones acerca de la GCH, que en un inicio se denominó administración de personal, y posteriormente se consideró como gestión de recursos humanos, gestión del talento humano, GCH hasta llegar a la actualidad donde ya se hace referencia incluso de gestión del conocimiento en desarrollo. El análisis de la literatura especializada a nivel internacional y nacional evidencia la existencia de autores que han investigado acerca de la GCH, entre estos se encuentran: Beer, 1989; Besseyre 1990; Harper y Lynch 1992; Bustillo, 1994; Puchol 1997; Chiavenato 1999; Varela Izquierdo, 2001; Zayas Agüero, 2002; Morales Cartaya, 2006; Cuesta Santos, 2009; Parra Villanueva, 2010.

Una de las definiciones que se considera más completa (por los aspectos que contempla) y con la que coincide la autora de la presente investigación es la de Cuesta Santos (2009). Este autor define a la gestión estratégica de los recursos humanos cómo 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 el control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno.

Los diferentes planteamientos y modelos desarrollados por los autores evidencian que la función del capital humano en los últimos años ha evolucionado hacia un carácter estratégico y proactivo, con enfoque sistémico y participativo, al pasar de un estado de administrar algunas actividades como el reclutamiento, y el control del ausentismo y la disciplina, a un nuevo estilo con enfoques renovados en el que el hombre se involucra en el resultado final, siendo el centro de todo proceso organizacional. Dentro de los elementos que distinguen con claridad a la actual gestión estratégica del capital humano se destaca el enfoque sistémico e integrador de la misma, su concepción con carácter técnico científico, la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre esta y la estrategia organizacional, el soporte informático como un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial, y la tendencia hacia el desarrollo de competencias.

Actualmente la GCH muestra una tendencia a otorgar una marcada orientación a desarrollarse a través de la gestión por competencias contemplándose estas en la mayoría o totalidad de los procesos de la misma (Sánchez Augier, 2009). El desarrollo de las competencias es actualmente uno de los principales grandes cambios que afectan a la administración y dirección del capital humano y que, sin lugar a dudas, impactan el desempeño de los trabajadores en las empresas, ya que estas se han convertido en una alternativa oportuna para elevar los resultados y el rendimiento a nivel de individuos y de organización. Numerosos son los autores que abordan el término CL, Zayas Agüero (2002) considera que estas se precisan como la expresión más fiel de la interrelación hombre-trabajo, pues en ella se integran en un todo las particularidades del trabajo con las características de las personas, destacando el papel de la subjetividad y el carácter activo del hombre en el desarrollo de la actividad laboral. Las define como configuraciones en las que se produce la integración de los resultados, los objetivos y las características de la actividad en relación con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos, y sociales necesarios para desempeñar con éxito determinadas funciones.

Morales Cartaya (2006) plantea que las CL son el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y



valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Este autor considera que es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Por su parte Sánchez Rodríguez (2007) al analizar un conjunto de variables para el estudio del término en cuestión, concluye que las CL son una compleja y sinérgica estructura de requerimientos humanos integrados por elementos cognitivos, físicos y socio-afectivos que conducen al trabajador hacia un desempeño superior de sus funciones y tareas, en correspondencia con el principio de idoneidad demostrada y la estrategia de la organización. La autora de esta investigación coincide con lo planteado por este autor.

Las CL también han sido analizadas por otros autores en el marco de modelos desarrollados para gestionar el capital humano, estudiosos como: Beer (1989); Besseyre (1990); Harper y Lynch (1992); Hax (1992); Chiavenato (1993); Bustillo (1994); Puchol (1997); Werther y Davis (2001); Zayas Agüero (2002); Morales Cartaya (2006), concuerdan respecto a que la base para la integración de los subsistemas que forman al sistema de recursos humanos o capital humano, son las CL<sup>2</sup>. El SGICH propuesto por Morales Cartaya (2006), permite la integración interna de los procesos de gestión de recursos humanos y externa con la estrategia empresarial, a través de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo, donde las CL son el factor por excelencia para lograr esta integración, a las cuales se le asignan el rol decisivo de articulación del proyecto estratégico con la organización y con sus capital humano. En relación a este modelo se conciben un conjunto de nueve subsistemas que se sustentan sobre la base de las CL.

Se hace necesario por tanto la gestión por competencias para abarcar todos los subsistemas de la actual GCH en pos de la obtención de los resultados esperados, lo cual reta a las empresas a operar a la par con todos los procesos con que se relaciona la misma, atendiendo a las particularidades que se pretendan lograr y a la influencia del entorno. La ED, como uno de los subsistemas del SGICH, permite determinar y controlar los resultados a nivel de organización, procesos e individuos, particularmente asociada a estos últimos y concebida sobre la base de las CL cobra especial significación, pues la misma constituye

---

<sup>2</sup> Marrero Martínez, I. (2017). Procedimiento para la evaluación del desempeño individual. Aplicación en la División Territorial Holguín de ETECSA. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial. Mención Recursos Humanos. Universidad de Holguín. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de Ingeniería Industrial. Cuba





actualmente la mejor vía para retroalimentar el proceso de formación, y para determinar en qué medida se manifiestan o no dichas competencias. De igual forma los resultados obtenidos tributan a la elaboración de los planes de capacitación y a la eliminación de las brechas existentes. Lo anterior garantiza que los trabajadores que laboran en los procesos de las actividades principales posean alineadas sus responsabilidades con la estrategia de la organización en pos de lograr los objetivos.

## **1.2 La evaluación del desempeño individual asociada a las competencias laborales**

La EDI, conocida también como evaluación del rendimiento, evaluación de la actuación, o performance appraisal, favorece la toma de decisiones y dota a las organizaciones de información, además de permitirles emprender acciones correctivas en caso de que los niveles de desempeño de los trabajadores no sean los adecuados. Este proceso debe desarrollarse de forma objetiva y justa, sin tener en cuenta opiniones subjetivas, y apostando siempre por los hechos reales. Del resultado de su aplicación dependen en gran medida las promociones y las mejoras salariales, por lo que debe existir una buena comunicación entre el evaluador y el evaluado, para que este último tenga conocimiento acerca de qué aspectos debe mejorar.

Cuesta Santos (2014) considera que la EDI consiste en 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. Por su parte Varela Izquierdo (2001) sugiere que la esencia de todo sistema de EDI consiste en asignar un valor a cada actuación de un empleado, con objeto de facilitar la toma de decisiones y el logro de resultados; así como medir el grado en que cada empleado cumple o alcanza los objetivos del cargo que desempeña, y la forma en que utiliza sus recursos para lograr dichos objetivos. Atendiendo a las consideraciones de reconocidos autores acerca de la EDI (Harper y Lynch, 1992; Puchol, 1995; Byars y Rue, 1996; Martínez, 1998; Pontifes, 2001; Varela Izquierdo, 2001; Werther y Davis, 2001; Giraldo Henao, 2004; Morales Cartaya, 2006; NC 3000: 2007; Pichs Leyva, 2007; Chiavenato, 2009; González Zaldívar, 2009; Sánchez Augier, 2009; Escobar Romero, 2011; López Moreno, 2011; Rodríguez Moreno, 2011; Montejo Salazar, 2013; Cuesta Santos, 2014; Prieto Lozano, 2014; Leyva del Toro, 2016; Marrero Martínez, 2017), se realizó un análisis de las principales características del mismo. En un primer momento se empleó el software SPSS Statistics Viewer versión 20.0, mediante el cual fue posible convertir la matriz binaria inicial en una matriz unitaria. Luego se empleó el programa UCINET 6 para Windows, con el objetivo de obtener una red de análisis en función

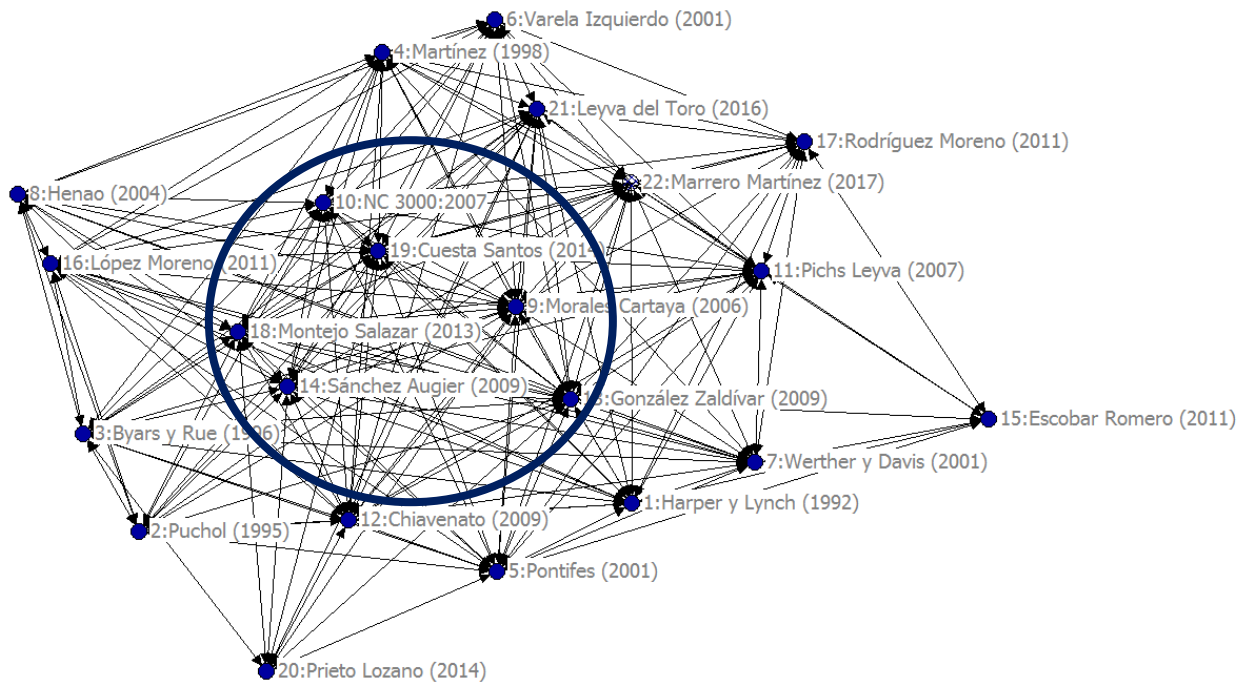


de los elementos y similitudes abordados por estos autores en relación al concepto de EDI. Para facilitar este proceso se decidió establecer seis grupos de variables.

- Denominación: Técnica (Téc); Procedimiento (Procedi); Proceso (Proce)
- Concepción o carácter: Sistemático (Sist); Continuo (Cont); Periódico (Per)
- Alcance: Valoración (Val); Estimación (Est); Medición (Med)
- Resultados: Rendimiento de los trabajadores (RT); Cumplimiento de objetivos del cargo (COC); Eficacia y eficiencia (EE); Resultados del trabajo (Rtrabajo)
- Subsistemas relacionados: Idoneidad (Idon); Capacitación y desarrollo (CD); Competencias laborales (CL); Comunicación (Comu)
- Orientación: Mejora del desempeño profesional (MDP); y Logro de objetivos organizacionales (LOO).

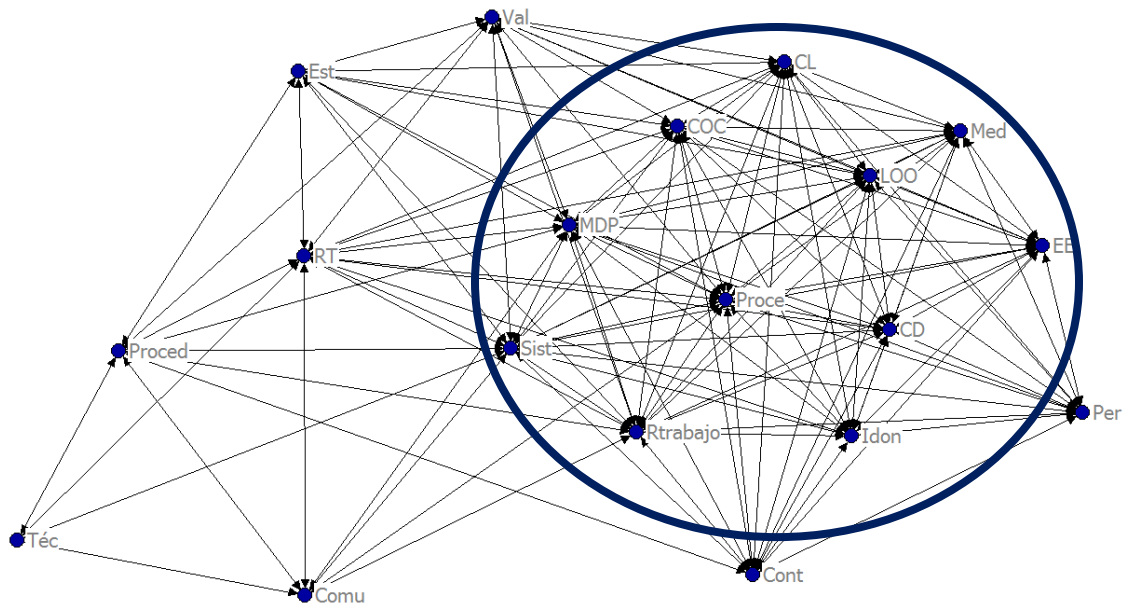
En la figura 1.2 se muestra el gráfico de la red obtenida mediante el NetDraw, el cual posee una densidad de 0.2013, por lo que la conectividad en la red es baja, existiendo diferencias entre los autores al abordar las variables en el tratamiento del concepto analizado. La centralización de la red es de 13.72%, por lo que ningún autor posee un alto grado de conectividad con el resto de los autores que le permita ejercer un papel central. La centralidad obtenida permitió determinar que los autores más centrales y por tanto con mayor número de vínculos y relaciones con otros autores son: González Zaldívar, 2009; Cuesta Santos, 2014; Morales Cartaya, 2006; Montejo Salazar, 2013; Sánchez Augier, 2009; y NC 3000:2007.





**Figura 1.2. Red de análisis de conceptos entre autores**

Para realizar el análisis de variables se procedió de forma similar al análisis de autores, convirtiendo la matriz binaria inicial en una matriz unitaria, mediante el software SPSS Statistics Viewer versión 20.0. Luego se empleó el programa UCINET 6 para Windows, con el objetivo de obtener una red de análisis atendiendo a las variables definidas. La red obtenida mediante el NetDraw posee una densidad de 0.1916, por lo que la conectividad en la red es baja. La centralización de la red es de 19.76%, por lo que esta no es controlada por ninguna variable. La centralidad obtenida permitió determinar que las variables mayormente trabajadas y que están presentes a la vez en un mayor número de conceptos son: Competencias laborales (CL), Resultados del trabajo (Rtrabajo), Sistemático (Sist), Cumplimiento de objetivos del cargo (COC), Proceso (Proce), Eficiencia y eficacia (EE), Capacitación y Desarrollo (CD), Idoneidad (Idon), Mejora del desempeño profesional (MDP), Medición (Med), y Logro de objetivos organizacionales (LOO). En la figura 1.3 se muestra el gráfico de la red.



**Figura 1.3. Red de relaciones entre variables**

Los análisis realizados ponen de manifiesto las características que presenta la EDI, las cuales se reflejan en los seis grupos de variables definidas con anterioridad. Los resultados obtenidos permiten concebir la EDI atendiendo principalmente a:

- Denominación: Proceso
- Concepción o carácter: Sistemático
- Alcance: Medición
- Resultados: Resultados del trabajo, cumplimiento de objetivos del cargo, eficacia y eficiencia
- Subsistemas relacionados: Idoneidad, capacitación y desarrollo, competencias laborales
- Orientación: Mejora del desempeño profesional, logro de objetivos organizacionales

Lo anterior muestra la tendencia a concebir la EDI como un proceso sistemático, que permite medir los resultados del trabajo y el cumplimiento de los objetivos del cargo, así como la eficiencia y eficacia del trabajador. Los autores referidos con anterioridad consideran a la EDI como la base para la determinación de la idoneidad y para la elaboración del plan de capacitación y desarrollo, siempre en función de la mejora del desempeño profesional y del logro de los objetivos organizacionales. Se evidencia también el predominio de criterios acerca del desarrollo de la EDI asociada al subsistema de las CL, el cual es uno de los principales rasgos que presenta actualmente la GCH.

La EDI basada en CL debe estar en sintonía con la estrategia organizacional, teniendo en cuenta y siendo consecuente con lo dispuesto en el calificador de cargo, descriptor de cargo, profesiograma o perfil de cargo por competencias. Es importante considerar la influencia de

los restantes procesos de la organización en las posibilidades de desarrollo del trabajador. La autora coincide con el tratamiento del término desarrollado por González Zaldívar (2009) donde describe la EDI como un proceso que sirve de herramienta a la administración para la medición sistemática y formal del rendimiento o gestión de un trabajador con relación al desempeño que ha tenido en su cargo y de su potencial desarrollo; teniendo en cuenta, la idoneidad demostrada, las competencias y resultados del trabajo para lograr los objetivos del cargo, el proceso y la organización así como los criterios del trabajador y otras personas vinculadas. El citado autor considera que la EDI constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo y tiene como principal objetivo la identificación de oportunidades de mejora en el desempeño del trabajo.

Como parte de los autores que reconocen la importancia del subsistema EDI asociado a las CL, Chiavenato (2009) plantea que este es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona; Sánchez Augier (2009) lo concibe como un proceso sistemático de valoración del dominio de las competencias requeridas; Cuesta Santos (2010) reconoce que la EDI por competencias significa una fase superior de dicho subsistema. López Moreno (2011) plantea que la EDI nutre de información a los procesos de reclutamiento, selección, promociones, compensaciones, adiestramiento y desarrollo de los recursos humanos, permitiendo evaluar de forma periódica a los trabajadores en cuanto a la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados individuales.

En las consideraciones analizadas con anterioridad respecto a las CL, se observa que los autores enfocan el subsistema hacia el logro del éxito y de una actuación superior del trabajador, por lo que en este escenario la EDI debe estar encaminada a medir siempre cómo el trabajador cumple o no las competencias requeridas de su cargo para el correcto desempeño de sus funciones. La EDI sobre las base de las CL va a garantizar que la organización cuente con una herramienta que le permita conocer el grado de preparación del personal que posee, así como las acciones de capacitación a desarrollar para alcanzar los niveles deseados. En función de esto y para satisfacer las necesidades de mejora del ámbito organizacional, varios autores han elaborado instrumentos que se orientan hacia la vinculación de ambos subsistemas, evidenciándose diversidad de criterios en cuanto a su gestión.



### **1.3 Análisis crítico de enfoques precedentes de la evaluación del desempeño individual basada en competencias laborales**

De la literatura consultada se pudo constatar que se han desarrollado propuestas para la EDI como proceso de la GCH. En estas se aprecia que existe tendencia en los últimos años a la incorporación de las CL como un elemento distintivo.

Morales Cartaya (2006) en el SGICH ubica en el centro a las CL, considerando su interacción con el resto de los subsistemas, aunque solo se exige la misma en el caso de los procesos de selección e integración, capacitación y desarrollo y evaluación del desempeño. El modelo tampoco especifica la relación con los factores internos y externos de la GCH, ni define los resultados para realizar el control.

Pichs Leyva (2007) propone una metodología para la evaluación del desempeño para el sector de las comunicaciones. Se parte de diagnosticar la situación de la GCH enfatizando en el estado del subsistema EDI respecto a la medición del rendimiento laboral, y su incidencia directa en el incremento de los niveles de productividad de los trabajadores. Aunque se definen indicadores para medir el desarrollo profesional y laboral del trabajador, no se presenta de forma explícita el modelo para realizar la evaluación, no quedando definido tampoco las CL a medir en el desempeño. González Zaldívar (2009) diseña un procedimiento para la EDI basada en CL para instituciones financieras. En este se analizan y validan las competencias esenciales (organizacionales), de los procesos y de los cargos. Se diseñan los indicadores generales de desempeño en los que se contemplan las competencias organizacionales. A estos indicadores se les determina su importancia y se formulan niveles de desempeño que describe como pautas de comportamiento. La evaluación se establece con una periodicidad trimestral y anual. No se delimita explícitamente la relación entre indicadores y competencias. Para el desarrollo de esta investigación se toma como referencia las pautas de comportamiento de los indicadores y el método para la evaluación del perfil de competencias propuesto por este autor.

La tecnología propuesta por Sánchez Augier (2009) se orienta a la evaluación del desempeño de los recursos humanos en entidades hoteleras basada en competencias. En esta se evidencian los factores que condicionan la evaluación y su vínculo con los objetivos de la organización y la descripción de los cargos (profesiogramas y matrices de competencias), así como la incidencia de las condiciones del puesto, los restantes cargos y procesos en el desempeño de los trabajadores. Se emplean los postulados de la lógica difusa para asegurar un tratamiento matemático en correspondencia con la naturaleza imprecisa del proceso objeto de estudio, lo que implica que el modelo en cuestión resulte un



poco complejo en cuanto a su empleo de forma sistemática para la determinación de la evaluación de los trabajadores, por lo que se recomienda el uso de algún software profesional para poder manejar los datos. Establece el período de evaluación (mensual, trimestral y anual) atendiendo a las CL.

Escobar Romero (2011), López Moreno (2011) y Pupo Sedano (2011), diseñan procedimientos que permiten desarrollar la EDI basado en las CL. Estos instrumentos fueron aplicados tanto en sistemas productivos como de servicios. Ello abarcó empresas constructoras, hoteleras y comercializadoras. Las propuestas tienen en común que se establecen indicadores generales y específicos que evalúan las competencias de los procesos y de los puestos de trabajo. En las dos primeras investigaciones no se reflejan ni se integran las CL en el modelo del proceso evaluativo. Pupo Sedano (2011) además integra las CL a los subsistemas de selección y formación, aunque no se refleja el modelo de EDI donde se evidencie la integración de este subsistema con las CL.

Rodríguez Moreno (2011), conforma un instrumento para la evaluación del desempeño con indicadores específicos al personal de enfermería de la sala “I” del Hospital “Mario Muñoz Monroy”. Este incluye el diseño de un reglamento para la EDI donde se determinan indicadores específicos que tributan a los generales en correspondencia con los objetivos, funciones, responsabilidades, valores compartidos, misión del área e intereses de la organización. No obstante no se tienen en cuenta las CL en la concepción del procedimiento ni en la determinación de los indicadores, por lo que el subsistema EDI no se concibe sobre la base de estas.

El procedimiento de Montejó Salazar (2013) se enfoca en implementar un sistema de EDI basado en CL. Este se inicia a partir de definir el perfil de competencias de cada uno de los cargos y sus pautas de comportamiento, lo cual se toma de base para la evaluación de las CL. Asume propuesta de indicadores de Sánchez Augier (2007) y Sánchez Rodríguez (2007), incorporando el diseño de otros del propio autor, que van encaminados a medir la eficiencia del sistema de EDI basado en CL. No se desagrega el índice calidad de la evaluación por categoría ocupacional. De este autor se asumen los índices propuestos en la caracterización del sistema de evaluación del desempeño.

Leyva del Toro (2016) presenta una tecnología para la EDI alineada al desempeño organizacional para su aplicación en organizaciones turísticas de Holguín, desarrollándose el proceso dirigido hacia la gestión por competencias según conductas estratégicas, con un marcado carácter sistémico de la organización en general y de la GCH en particular, así como una orientación hacia la mejora del propio proceso y de la entidad. La propuesta se



compone de un modelo conceptual del proceso y un procedimiento para su ejecución. El modelo parte de reconocer las variables fundamentales que condicionan el desempeño (objetivos estratégicos, misión, visión, conductas estratégicas en las competencias, condiciones técnico organizativas, entorno, desempeño de los procesos), las que deben considerarse en la evaluación; se emplean también un conjunto de indicadores que permiten evaluar el impacto de la ED en la organización. El procedimiento para la EDI permite expresar a través del Cuadro de Mando Integral operativizado en los niveles estratégico, táctico y operativo la conexión y despliegue entre los indicadores de desempeño de resultados, causales o guías y de soluciones (tangibles e intangibles). La propuesta presenta un alto nivel de complejidad en cuanto a su aplicación, pues requiere de una entidad en la cual exista un trabajo de base que permita desplegar el procedimiento en su totalidad, lo que se puede limitar un poco atendiendo al tiempo de que disponga el investigador. A los efectos de la presente investigación se busca algo más operacionalizado.

La propuesta de Marrero Martínez (2017) busca la implantación de un sistema de EDI donde se incorpora la clasificación distintiva de las CL y su valoración para la mejora de la GCH y del desempeño organizacional, la misma parte de la información que ofrecen los indicadores de resultados en su relación con la estrategia empresarial y los perfiles de competencias elaborados para cada cargo. El sistema de EDI desarrollado permite la calificación de los indicadores de desempeño de los trabajadores, expresando sus logros y deficiencias, así como las CL asociadas a cada indicador. La propuesta es bien específica en cuanto al tratamiento de cada uno de los elementos que componen las fases desarrolladas, se conciben cuatro situaciones que permiten clasificar la entidad en cuanto al estado actual de la EDI y las CL. De esta autora se asume la determinación de la relación de las competencias laborales con los indicadores de desempeño establecidos.

El análisis de estos instrumentos demuestra que se han realizado importantes aportes en el campo de estudio de la presente investigación, los cuales constituyen avances en la actual GCH. De forma general en ellos se aprecian elementos comunes relacionados con: se establecen los objetivos y las técnicas a emplear ya sea explícitamente o no; se proporciona el algoritmo en el que se sustentan aunque se estructuran de diversas formas (fases, etapas, pasos y tareas), se realiza el diagnóstico de la EDI, se integra la EDI a las CL y se relaciona con otros subsistemas y se establece la preparación inicial para garantizar el involucramiento de todos los actores implicados en la EDI. De estos aspectos los más representativos son los últimos tres con un 100%, 91 % y 80 % respectivamente. Se pudo constatar que en estas investigaciones no se realizan análisis orientados a verificar cómo se concibe la planificación





del trabajo individual, elemento este significativo por su incidencia en los indicadores de la EDI. En la tabla 1.1 se presenta un resumen de este análisis.

**Tabla 1.1. Análisis comparativo entre procedimientos**

<b>Autores/ Elementos</b>	<b>Preparación inicial</b>	<b>Diagnóstico</b>	<b>EDI basada en CL</b>	<b>Integración con otros subsistemas</b>	<b>Planificación del trabajo individual</b>
Morales Cartaya (2006)	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Pichs Leyva (2007)	No	Sí	No	Sí	No
González Zaldívar (2009)	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Sánchez Augier (2009)	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Escobar Romero (2011)	Sí	Sí	Sí	No	No
López Moreno (2011)	No	Sí	Sí	Sí	No
Pupo Sedano (2011)	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Rodríguez Moreno (2011)	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Montejo Salazar (2013)	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Leyva del Toro (2016)	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Marrero Martínez (2017)	Sí	Sí	Sí	Sí	No

#### **1.4 Estado actual de la evaluación del desempeño individual en la Sucursal ARTex de Holguín**

La evolución de la GCH en Cuba se ha visto acelerada en parte por el Perfeccionamiento Empresarial como oportunidad e impulso para la implantación de sistemas integrales y estratégicos, como es el caso del SGICH propuesto por Morales Cartaya (2006). Este autor concibe las CL como el centro para la integración de los restantes procesos del capital humano. La EDI, como uno de estos procesos, en los últimos tiempos tiende a concebirse sobre la base de las CL. Sin embargo aún se presentan limitaciones en su gestión al no alinearse en algunos casos con la estrategia empresarial. Actualmente en materia legislativa esta se rige según lo establecido en el artículo 38 de la Ley 116/2013: Código de Trabajo, y en los artículos del 24 al 29 del Decreto No. 326/2014, el cual constituye el Reglamento de



dicho Código. Estos artículos facultan al jefe de la entidad de conjunto con el sindicato para acordar los términos y condiciones de la evaluación, los cuales deben de inscribirse en el Convenio Colectivo de Trabajo e informarse a los trabajadores. Por otra parte, lo relacionado con el desarrollo de las actividades durante el año y la planificación del trabajo se rige acorde a la Instrucción 1 de 2011, del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, para la Planificación de los Objetivos y actividades en los Órganos y Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y las Administraciones Locales del Poder Popular. Este documento establece los principios a cumplir durante el proceso de planificación de los objetivos de trabajo y las actividades, así como los documentos a elaborar y su contenido atendiendo a cada nivel de dirección.

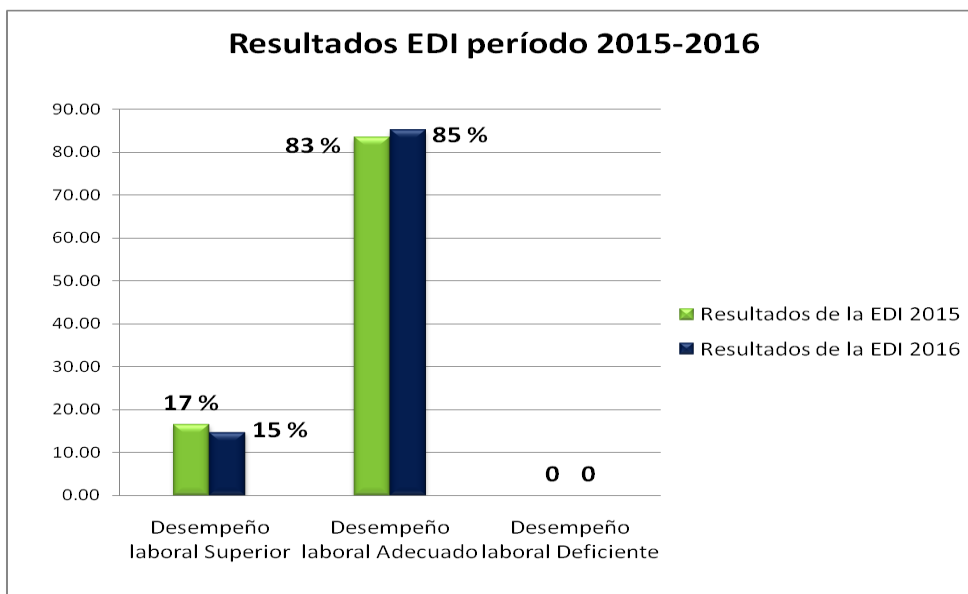
Los diferentes ministerios del país establecen también resoluciones específicas para las empresas que los integran, atendiendo a las particularidades de cada uno. En el caso del Ministerio de Cultura (MINCULT) no predominan las empresas que conciben la EDI sobre la base de las CL, aunque existe el enfoque precedente correspondiente a la Empresa de Grabaciones y Ediciones Musicales (EGREM), la cual al contar con el Perfeccionamiento Empresarial, posee el enfoque por competencias. En el caso de ARTex, a pesar de que se han realizado acciones en función del tema en la Casa Matriz y en la Sucursal La Habana, aún las sucursales del resto del país carecen de este enfoque.

La Sucursal ARTex de Holguín, perteneciente al MINCULT, es una entidad promotora y comercializadora de productos y servicios culturales cubanos que se encuentra inmersa en el contexto empresarial del país, por lo que también precisa de mejoras en su gestión que le permitan cumplir con los estándares del entorno en el cual opera. El subsistema EDI en la entidad se desarrolla acorde a lo establecido en la Cláusula 42 del Convenio Colectivo de Trabajo, donde se plantean los términos y las condiciones para su aplicación. Los diferentes aspectos para la evaluación se argumentan en el Anexo 12 de dicha cláusula: Indicaciones para aplicar la evaluación del trabajador anual y mensual. En caso de variaciones para el proceder de la EDI la Casa Matriz, a la cual se subordina dicha entidad, emite las orientaciones correspondientes, como es el caso de la reciente indicación RH - 002/2018, donde se actualizan los modelos para la evaluación del CPL y el modelo de la EDI anual, en los cuales se diferencian los indicadores a medir para las categorías ocupacionales.

La EDI se realiza a los trabajadores con categoría de técnicos, operarios y servicios, exceptuándose a los cuadros, los designados y funcionarios, cuya evaluación recae en el gerente de la entidad. La de este la realiza el Gerente General de la Casa Matriz.



La periodicidad de la evaluación es anual, realizándose cortes mensuales del primer al tercer día del mes posterior al evaluado. El jefe inmediato es el encargado de evaluar y se aplica como método una combinación entre las frases descriptivas y las escalas gráficas, por lo que para cada indicador definido se establecen comportamientos que implican un determinado desempeño, y se emplea una escala que permite fijar puntos y obtener la calificación cualitativa establecida: Muy Bien (MB), Bien (B), Regular (R), y Deficiente (D). Los resultados de las evaluaciones tributan a lo orientado por la Casa Matriz respecto a la determinación del CPL, cuyo valor máximo es dos. Ante la inconformidad del trabajador por su evaluación del CPL, este puede reclamar ante el jefe superior que lo evalúa en un término de 24 horas. En los años 2015 y 2016 fueron evaluados el 84% y 68% de los trabajadores previstos a evaluar. Los resultados de la EDI correspondientes a este período se muestran en la figura 1.4. Se observa que en ambos años más del 80% de los trabajadores obtuvieron una calificación de desempeño laboral adecuado. Con respecto a la categoría superior existe un ligero decrecimiento.



**Figura 1.4. Resultados anuales de la EDI 2015 y 2016**

Al analizar las características de la EDI en la entidad, así como los resultados arrojados de la revisión de documentos e intercambios con el personal de la entidad (evaluadores y evaluados), se determinaron las insuficiencias siguientes:

- Los indicadores que se tienen en cuenta para la evaluación atendiendo a las categorías ocupacionales, los cuales se contemplan para la determinación del CPL, no están contemplados en su totalidad en la evaluación del desempeño anual



- Los planes de trabajo mensual y anual no se encuentran elaborados en función de todos los indicadores que se evalúan, solo contemplan algunos elementos relacionados con el indicador cumplimiento de las tareas planificadas y asignadas
- No se concibe la EDI sobre la base de las CL, por lo que el resultado de las evaluaciones no está enfocado a la medición de estas, lo que impide a su vez que sean identificadas aquellas competencias que el trabajador debe potenciar para mejorar su desempeño
- La forma en que se desarrolla la EDI en la entidad, no constituye un instrumento que potencie la toma de decisiones para la mejora del desempeño del personal y de la empresa, pues no permite detectar las brechas existentes entre el resultado obtenido en las evaluaciones de los trabajadores y los resultados esperados
- La EDI no se vincula a los subsistemas de CH, por lo que sus resultados no siempre tributan a la elaboración de planes de capacitación y desarrollo, así como tampoco sirven de base para el reclutamiento, la selección, y la promoción
- No se encuentran definidas las competencias para cada uno de los cargos y se carece de los perfiles, las funciones que se establecen en los calificadores no poseen delimitadas las especificidades de los distintos cargos, por lo que se miden los mismos indicadores a los trabajadores sin tener en cuenta las particularidades de las funciones de cada uno, impidiendo esto que exista una diferenciación entre las competencias a medir por trabajador y su respectivo cargo
- La EDI se realiza a partir de indicaciones de la Casa Matriz, por lo que los indicadores y el rango de medición están en función de centralizar los resultados de todas las sucursales a nivel nacional, sin tener en cuenta las particularidades y características de la sucursal en cuestión

Los síntomas detectados confirman la existencia de insuficiencias en la EDI en la Sucursal ARTex. Por lo tanto se demuestra la necesidad de desarrollar la investigación y dar solución al problema científico planteado.

### **Conclusiones parciales del capítulo**

1. En la evolución de la GCH constituye un elemento distintivo la tendencia a gestionarse a través de las CL, enfoque bajo el cual se integran el resto de los subsistemas, dentro de los que destaca la EDI. En esta también se manifiesta su vinculación con las CL.
2. De la conformación de la red de relaciones entre variables se determinaron las características más relevantes del proceso de EDI. Estas son: denominación (proceso), concepción o carácter (sistemático), alcance (medición), resultados (resultados del trabajo, cumplimiento de objetivos del cargo, eficacia y eficiencia), subsistemas relacionados



(idoneidad, capacitación y desarrollo, competencias laborales), orientación (mejora del desempeño profesional, logro de objetivos organizacionales).

3. El análisis de la literatura demuestra que existen enfoques orientados a gestionar la EDI dentro de la GCH, donde mayoritariamente se incorporan las CL. Como rasgos comunes se manifiestan los aspectos siguientes: establecimiento de una preparación inicial, realización del diagnóstico, la integración de las CL a este subproceso y su relación con otros subsistemas. No obstante se carece de análisis orientados a verificar cómo se concibe la planificación del trabajo individual y su relación con los indicadores a medir, por lo que se requiere del diseño de una propuesta que permita erradicar los síntomas que alimentan el problema científico existente, y que atentan contra el correcto estado del objeto y el campo de la presente investigación.

4. El análisis del estado actual de la EDI, en la entidad objeto de estudio demuestra la existencia de insuficiencias en esta, debido a que la mayoría de los indicadores a evaluar no se reflejan en los planes de trabajo mensual y anual; no se encuentran elaborados los perfiles de cargo, no se concibe sobre la base de las CL, ni se vincula a los restantes subsistemas de CH y se realiza según indicaciones generales de la Casa Matriz, limitando particularizar en la sucursal.



# 2

## PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES



## **CAPÍTULO II. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES**

A partir de los análisis realizados en la construcción del marco teórico práctico-referencial en relación a las consideraciones acerca de la EDI y sus características, así como los aportes e insuficiencias de los diferentes enfoques e instrumentos metodológicos propuestos para la gestión de este subsistema sobre la base de la CL, en el presente capítulo se expone un procedimiento que permite cumplir con el objetivo general de la investigación. La concepción de este se basa en las propuestas realizadas por González Zaldívar (2009), Montejo Salazar (2013) y Marrero Martínez (2017), y va a permitir que la entidad pueda desarrollar la EDI basada en CL a partir de tener definidas las competencias para cada uno de los cargos. El procedimiento se compone de cinco fases, dos etapas, veintidós pasos y doce tareas, su representación se muestra en la figura 2.1.

### **2.1 Fase I. Organización inicial**

**Objetivo:** asegurar las condiciones organizativas necesarias para el desarrollo del procedimiento.

**Contenido:** contribuir a que el procedimiento logre que la EDI se gestione sobre la base de las CL, al asegurar que cada paso y tarea puedan ejecutarse con la calidad requerida.

**Técnicas y (o) herramientas:** conferencias, charlas, seminarios, talleres, entrevistas, trabajo en grupo, criterios probabilísticos.

#### **Paso 1. Selección de candidatos para integrar el comité de competencias**

Es esencial contar con el apoyo de todos los miembros de la organización, por lo que el comité de competencias permitirá que los líderes se comprometan y a su vez involucren y motiven al resto de los trabajadores, contribuyendo así a disminuir la resistencia al cambio y a lograr un clima organizacional favorable, en pos de alcanzar resultados satisfactorios. El conocimiento y criterio de los miembros del comité de competencias es esencial para el éxito del procedimiento, pues este grupo será el encargado de identificar y proponer, a la alta dirección, las competencias claves o distintivas de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los cargos de dichas actividades. Entre los miembros que integren el comité deben estar presentes altos directivos de la organización, representantes del área de capital humano, del sindicato y de cada uno de los procesos fundamentales que se desarrollan en la entidad. También se tendrán en cuenta varios requisitos para la selección, entre ellos el interés de participar y el conocimiento de la situación del problema existente, su participación en investigaciones previas desarrolladas en la entidad, así como el nivel de experiencia y prestigio en la organización.

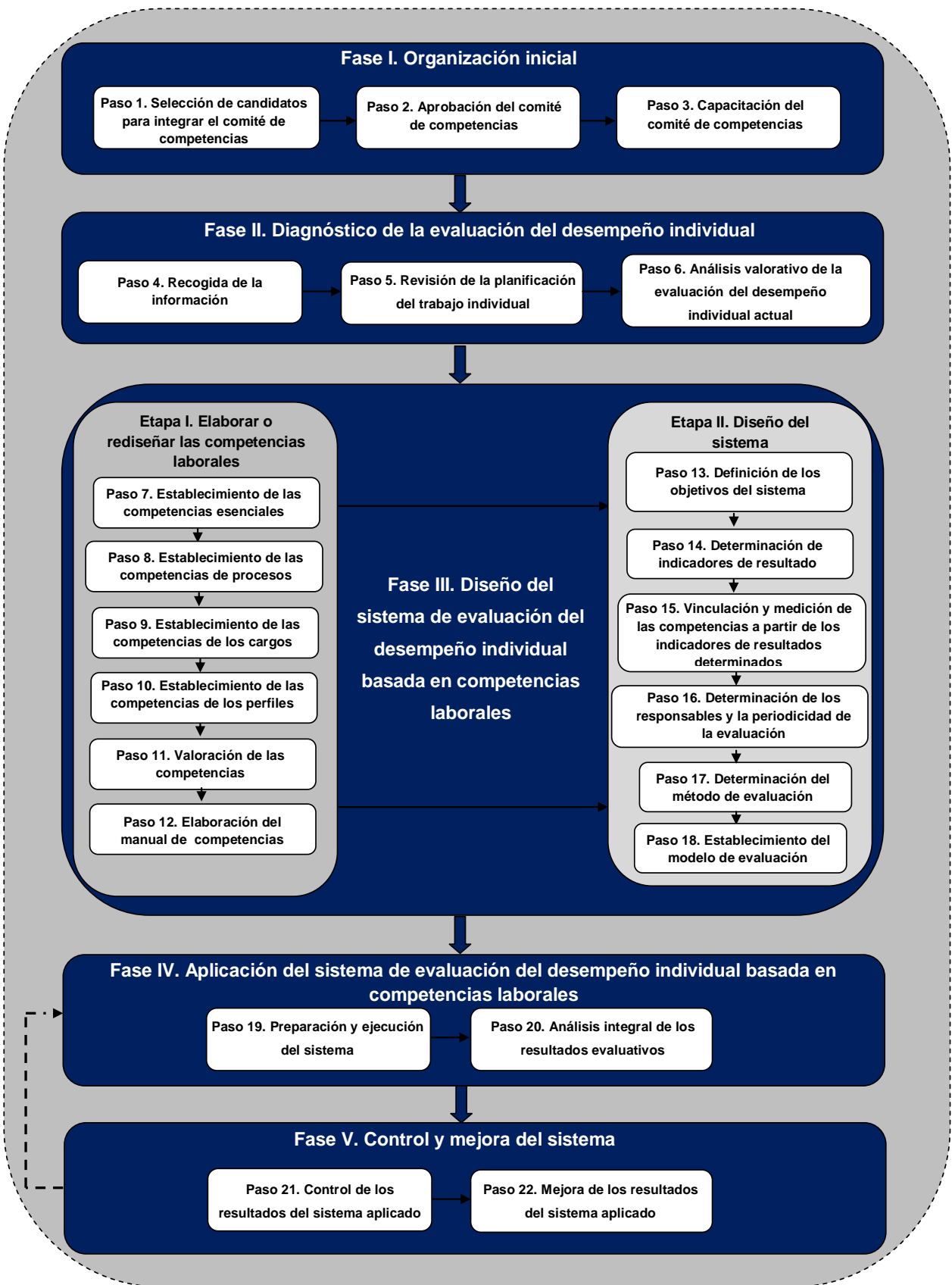


Figura 2.1. Procedimiento para la EDI basado en CL



Para definir el número de expertos que conformarán el comité, los cuales se recomiendan deben estar entre los 7 y 15, se va a utilizar un criterio probabilístico<sup>3</sup> asumiendo una distribución normal mediante la expresión 2.1, la misma se muestra a continuación:

$$M = \frac{P(1-P)K}{i^2} \quad (2.1)$$

Donde:

M: Cantidad de expertos

i: Nivel de precisión deseado

P: Proporción estimada de errores de los expertos

K: Constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza elegido.

Los valores de K se relacionan en la tabla 2.1:

**Tabla 2.1. Valores de la constante K**

Nivel de confianza (%)	K
99	6,6564
95	3,8416
90	2,6896

### **Paso 2. Aprobación del comité de competencias**

La dirección de la entidad debe aprobar al personal que va a integrar el comité de competencias, para lo cual tendrá en cuenta criterios relacionados con las características personales y el comportamiento de cada individuo. La composición del comité puede variar en función de los intereses de la entidad ante determinada situación.

### **Paso 3. Capacitación del comité de competencias**

El comité será capacitado a través de conferencias, charlas, seminarios, talleres. Estas acciones deben garantizar que el grupo cuente con los conocimientos referidos a la actual GCH y la necesidad de su carácter sistémico, la gestión por competencias, la EDI y su vinculación a la CL, clasificación y definiciones de CL, perfiles de cargo, características de los procesos y áreas de la entidad, así como lo concerniente al tema en materia legislativa e investigaciones relacionadas.

<sup>3</sup> Tomado de Lao León (2013). Procedimiento para el Perfeccionamiento de las Funciones de la Administración de Operaciones en la EMPA Holguín. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.



## **2.2 Fase II. Diagnóstico de la evaluación del desempeño individual**

**Objetivo:** diagnosticar el estado de la EDI en la entidad partiendo de la información existente.

**Contenido:** realizar el análisis de la información relacionada con la EDI lo que va a permitir diagnosticar cómo se encuentra esta y su relación con algunos de los componentes de capital humano, especialmente con las CL. Esto va a servir de punto de partida para enfocar las soluciones hacia las dificultades detectadas, además de ser la base para la fase posterior de diseño.

**Técnicas y (o) herramientas:** revisión de la documentación, entrevistas, encuestas, trabajo en grupo, técnicas estadísticas, análisis de indicadores.

### **Paso 4. Recogida de la información**

En este paso serán sentadas las bases para el diagnóstico a partir de recopilar y analizar toda la información necesaria relacionada con la EDI. Además se debe valorar lo implementado en materia legislativa, los informes y otros documentos de interés elaborados por la entidad, así como profundizar en lo relacionado con los resultados de las evaluaciones, los indicadores empleados, la periodicidad, métodos utilizados, responsables y documentos asociados a este subsistema. Este análisis va a permitir conocer el comportamiento y el estado de la EDI, facilitando la detección de las dificultades que presente y su relación con otros subsistemas de la GCH, principalmente con las CL.

### **Paso 5. Revisión de la planificación del trabajo individual**

Se debe verificar si en la entidad se cumple lo establecido en la Instrucción 1 de 2011, del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, para la Planificación de los Objetivos y actividades en los Órganos y Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y las Administraciones Locales del Poder Popular. Lo anterior en relación a la planificación del trabajo individual, para ello los planes de trabajo individual deben recoger todas las tareas que cumplen los trabajadores en el período de un mes. El jefe inmediato de cada trabajador es el responsable de revisar y aprobar su plan de trabajo, el cual toma como base el Plan Anual de Actividades, el Plan de Trabajo Mensual de la organización y las indicaciones dadas por los jefes facultados. El plan debe contener: cargo del que lo elabora, del que lo aprueba, relación de las principales tareas a realizar en el mes y el plan de actividades (desglose atendiendo a los días correspondientes). Mensualmente debe efectuarse la reunión de puntualización del Plan Anual de Actividades. En esta cada jefe elabora el informe resumen del cumplimiento del Plan de Trabajo Individual y Mensual de la organización. A partir de lo anterior se elabora un resumen cuantitativo y cualitativo que

permite reflejar del total de tareas planificadas, cuántas cumplidas, incumplidas, modificadas y nuevas que se incorporen. Además se realiza un análisis de los resultados más significativos, principales dificultades afrontadas y causas, contribución de las tareas valoradas a los objetivos propuestos, así como propuestas de decisiones a tomar para asegurar el cumplimiento de lo planificado. Los resultados de las evaluaciones se analizan en el Consejo de Dirección.

Debe existir una correspondencia entre los objetivos de trabajo y las actividades declaradas en los planes de trabajo que le permita a la entidad alcanzar metas a corto, mediano y largo plazo. El control sistemático del desarrollo de dicho plan y de los resultados de las actividades va a nutrir la EDI, permitiendo valorar los resultados obtenidos en el cumplimiento con calidad del trabajo realizado, mediante los indicadores establecidos para evaluar.

#### **Paso 6. Análisis valorativo de la evaluación del desempeño individual actual**

Para realizar el análisis valorativo de la EDI en la entidad se diseñó una entrevista a aplicar al personal responsable de la actividad de capital humano, la cual se muestra en el anexo 1. También se aplica una adaptación de la encuesta sobre la evaluación del desempeño propuesta por Leyva del Toro (2016), la cual se muestra en el anexo 2. Esta sirve como instrumento para el diagnóstico de este subsistema. Para su aplicación se asume una población finita y un muestreo aleatorio estratificado, se van a realizar los cálculos para determinar el tamaño de muestra necesario para la aplicación de la encuesta a partir de la expresión 2.2, la cual se muestra a continuación:

$$n_m = \frac{K^2 * pq * N}{e^2(N - 1) + K^2 * pq} \quad (2.2)$$

#### **Donde:**

$n_m$ = tamaño de muestra

$N$ = tamaño de la población

$K$  = valor crítico, depende del nivel de confianza que se planifica el investigador para su investigación.

$p$ = probabilidad con la que se presenta el fenómeno (si no se conoce se utiliza un 50%, o sea, 0.5.)

$q$ = probabilidad de que no se presente el fenómeno (si no se conoce se utiliza un 50%, o sea, 0.5.) ( $q=1-p$ )

$e^2$  = error (en %) con que el investigador va a trabajar

Para un 95% de confianza  $e^2 = 0.05$ ;  $K= 1.96$ ;  $p=0.5$ ;  $q=0.5$ ;  $N=185$



El análisis que se desarrolla en este paso se complementa con la determinación de indicadores asociados al proceso evaluativo. Los cuatros indicadores que se proponen a calcular, se adaptan de Montejó Salazar (2013).

- Índice de cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño (ICED)<sup>4</sup>

$$ICED = \frac{\text{Trabajadores evaluados}}{\text{Trabajadores a evaluar}} \quad (2.3)$$

Significado: Expresa el grado en que se ha logrado evaluar la totalidad de los trabajadores previstos en el periodo de trabajo.

Niveles de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los niveles de referencia siguientes:

Deficiente (D): menos del 60%

Regular (R): del 60 al 75 %

Satisfactorio (S): del 75.1 al 89,9%

Excelente (E): mayor o igual al 90%

Periodicidad y responsabilidad: Se determina mensualmente, el responsable es el Especialista en GRH encargado de la actividad de la EDI.

- Índice de evaluación por categorías (IEC)

$$IEC = \frac{\text{Número de trabajadores evaluados por categoría ocupacional}}{\text{Total de trabajadores por categoría}} \quad (2.4)$$

Significado: Expresa la cantidad de trabajadores evaluados por categoría ocupacional en relación al total existente por categoría.

Niveles de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia que en el caso del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina mensualmente, el responsable es el Especialista en GRH encargado de la actividad de la EDI.

- Índice de calidad de la evaluación (ICE)

$$ICE = \frac{\text{Número de trabajadores evaluados de superior}}{\text{Total de trabajadores evaluados}} \quad (2.5)$$

Significado: Expresa el grado en se ha logrado que los trabajadores alcancen evaluaciones satisfactorias (superior o excelente).

---

<sup>4</sup>El comportamiento de este indicador estará condicionado porque los involucrados en el proceso de ED cumplan con los requisitos del tiempo de trabajo (licencias por diferentes conceptos, certificados médicos, misión, entre otros)



Niveles de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia que en el caso del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina mensualmente, el responsable es el Especialista en GRH encargado de la actividad de la EDI.

- Índice de calidad de la evaluación por categorías (ICEC)

$$ICEC = \frac{\text{Número de trabajadores evaluados de superior por categoría}}{\text{Total de trabajadores evaluados por categorías}} \quad (2.6)$$

Significado: Expresa el grado en se ha logrado que los trabajadores alcancen evaluaciones satisfactorias (superior o excelente) atendiendo a las categorías ocupacionales.

Niveles de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia que en el caso del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina mensualmente, el responsable es el Especialista en GRH encargado de la actividad de la EDI.

- Índice de conformidad con la evaluación (ICON)

$$ICON = \frac{\text{Número de trabajadores conformes con la evaluación}}{\text{Total de trabajadores evaluados}} \quad (2.7)$$

Significado: Expresa el grado de conformidad de los trabajadores con relación a los resultados obtenidos con la evaluación.

Niveles de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los mismos niveles de referencia que en el caso del indicador anterior.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina mensualmente, el responsable es el Especialista en GRH encargado de la actividad de la EDI.

Con el desarrollo de esta fase se determina si el sistema de EDI existente en la entidad es pertinente o no. En el resultado obtenido pudieran incidir factores como: las CL en sus distintos niveles, los perfiles de los cargos, los indicadores a medir en la EDI y los resultados obtenidos, así como comunicación de los mismos y su vinculación a los planes de capacitación y desarrollo.

### **2.3 Fase III. Diseño del sistema de evaluación del desempeño individual basada en competencias laborales**

**Objetivo:** diseñar el sistema de EDI en la entidad a partir de su vinculación con las CL.

**Contenido:** elaborar o rediseñar las competencias a los diferentes niveles (esenciales, de procesos y específicas de los cargos). Se establecen los indicadores para realizar la EDI en función que respondan a las competencias requeridas por el trabajador.



**Técnicas y (o) herramientas:** revisión de la documentación, entrevistas directas, trabajo en grupo, cálculo de indicadores, Delphi, método de concordancia de Kendall.

### **Etapa I. Elaborar o rediseñar las competencias laborales**

En las entidades que no estén definidas las competencias ni elaborados los perfiles, será necesaria la determinación de estos. Si están definidos, valorar su formulación y determinar si es necesario su rediseño. Para esto se emplea el procedimiento general de Sánchez Rodríguez (2007) para la determinación de las competencias como parte de su tecnología para el desarrollo integrado de competencias laborales en entidades consultoras. Además para la determinación de las competencias de los cargos, se incorporan elementos de González Zaldívar (2009) en su propuesta de procedimiento para la EDI basada en CL en instituciones financieras.

### **Paso 7. Establecimiento de las competencias esenciales**

Las competencias esenciales le permitirán a la organización cumplir con sus objetivos estratégicos, respetando sus valores. Estas competencias caracterizan a todos los miembros de la organización y permiten que la misma mantenga sus ventajas competitivas en el mercado. Deben exigirse en todas las áreas y en todos los puestos de trabajo.

Las competencias esenciales se van a identificar utilizando la tormenta de ideas y el método de expertos Delphi por ronda (Cuesta Santos, 2010). Los expertos listarán las competencias que consideren que más se alineen a los objetivos estratégicos, lo que va a posibilitar, una vez relacionadas todas las competencias, reducir el listado erradicando repeticiones y similitudes. Lo anterior va a permitir configurar la tabla 2.2, donde se muestran las competencias esenciales expresadas por los expertos.

**Tabla 2.2. Matriz de competencias esenciales (Ces) expresada por los expertos (E)**

Competencias esenciales (Ces)	Expertos (E)									
	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E...	E <sub>n</sub>	
	X	-	X	X	-	X	X	-	-	

Donde:

(X): Competencia relacionada por el experto.

(-): Competencia no relacionada por el experto

En la siguiente ronda se determina la concordancia por parte de los expertos, los cuales eliminan las competencias discordantes teniendo en cuenta la tabla anterior y respondiendo a la pregunta de si consideran realmente que esas son las competencias esenciales de la organización. Las competencias que no se consideren esenciales se marcan con una N.



Finalmente teniendo en cuenta los resultados se determina el nivel de concordancia a través de la expresión 2.3.

$$C_c = \left(1 - \frac{V_n}{V_t}\right) * 100 \quad (2.8)$$

Donde:

Cc: Coeficiente de concordancia expresado en porcentaje

Vn: Cantidad de expertos en contra del criterio predominante

Vt: Cantidad total de expertos

Lo anterior permite confeccionar la tabla 2.3, donde se muestran las competencias esenciales depuradas con nivel de concordancia.

**Tabla 2.3. Matriz de competencias esenciales (Ces) depuradas con nivel de concordancia**

Competencias esenciales (Ces)	Expertos (E)									Cc %
	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E...	E <sub>n</sub>	

De la aplicación de esta ronda las competencias con un coeficiente de concordancia menor de un 60% (Cc < 60%) se desechan del estudio y no se consideran distintivas, al poseer baja concordancia y existir poco consenso entre los expertos. Las competencias con un coeficiente de concordancia mayor o igual a un 60% (Cc ≥ 60%) se consideran aceptables. Finalmente queda conformado el listado de las competencias esenciales de la entidad, que no deben ser numerosas para contribuir y facilitar su conocimiento por parte de los factores de la organización.

### **Paso 8. Establecimiento de las competencias de procesos**

Las competencias de los procesos están vinculadas a los principales procesos o actividades de la organización. Se refieren a los comportamientos precisos en cada una de las áreas funcionales o de sus resultados claves. Para su identificación, también se puede emplear el método Delphi.

Se deben identificar los procesos que se desarrollan en la entidad y en cada área, para determinar el nivel de relación entre estos. Posteriormente se elabora el mapa de procesos, para hacer visible el trabajo que se lleva a cabo en la organización.

Para la definición de las competencias de procesos se siguen los mismos métodos utilizados para la determinación de las competencias esenciales, para ello se realizan rondas de preguntas que permitan listar las competencias de procesos relacionadas con cada una de las funciones clave que representan a su vez las distintas áreas o procesos que conforman



la estructura social de la entidad. La fórmula (2.8) se emplea para determinar la concordancia, obteniéndose así la tabla 2.4 con las competencias con un valor mayor del 60%.

**Tabla 2.4. Matriz de competencias de procesos (Cpr) depuradas con nivel de concordancia**

Competencias de procesos (Cpr)	Expertos (E)									Cc %
	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E...	E <sub>n</sub>	

**Paso 9. Establecimiento de las competencias de los cargos**

Estas competencias son las mismas para los trabajadores que desempeñan un conjunto de actividades comunes. En este paso se desarrollan un conjunto de tareas tomadas de González Zaldívar (2009) que permiten desagregar las funciones claves determinadas con anterioridad hasta llegar a las más simples, las cuales son el resultado concreto del desempeño del trabajador.

**Tarea 1. Adecuación de las funciones, responsabilidades y autoridad de cada cargo**

El comité de competencias va a determinar las funciones, responsabilidades y autoridades de cada cargo-ocupación. Par ello se tendrán en cuenta los análisis de los estudios de procesos realizados por cada área de la organización y la información contenida en los calificadores de cargos. Esto va a permitir definir y establecer la realización de las tareas por parte de cada individuo, delimitando sus funciones y evitando así posibles errores y confusiones.

**Tarea 2. Realización de entrevistas a los trabajadores**

Para corroborar la información obtenida con anterioridad, se deben realizar entrevistas de eventos conductuales que permitan caracterizar a los trabajadores con desempeño superior, permitiendo el análisis del hombre y su puesto de trabajo. Se pueden emplear asesores externos a la organización para evitar la interferencia de las relaciones interpersonales en la percepción del evaluador sobre el trabajador. También se pueden utilizar otros métodos auxiliares como la observación directa y la investigación de antecedentes con los subordinados o superiores.

**Paso 10. Establecimiento de las competencias de los perfiles**

Una vez analizada la información obtenida, el comité de competencias agrupa, depura y describe las competencias aplicando el método Delphi, y teniendo en cuenta las competencias que debe de poseer cada individuo para el desarrollo efectivo de las funciones, responsabilidades y autoridades del cargo. Finalmente se establecen las





competencias del cargo en cada uno de los perfiles, para lo cual se desarrollan las tareas siguientes:

### **Tarea 3. Recopilación y análisis de la información sobre los cargos**

El objetivo es actualizar y (o) elaborar los perfiles de competencia laboral de los cargos a través de recopilar información mediante la aplicación de técnicas. Para dar cumplimiento a esta tarea se procede de acuerdo a Marrero Martínez (2017):

1. Se observa el trabajo que se realiza en el puesto y se analiza junto a la información que se obtenga de la aplicación de las técnicas u otros documentos
2. Luego de recopilada la información se prepara una descripción y especificación del cargo y se realiza el análisis correspondiente
3. A partir del análisis anterior se formula la descripción y especificación de los cargos de forma detallada. Estos incluirán: datos generales del cargo, misión, principales funciones y tareas a desempeñar, responsabilidades, condiciones de trabajo, formación académica y cualidades humanas obtenidas de forma directa.

### **Tarea 4. Elaboración de los perfiles de competencias**

Se solicita al comité de competencias su conformidad con las competencias listadas, y estos determinan las competencias que deben poseer los trabajadores para desarrollar cada cargo. El nivel de concordancia se determina acorde a la expresión Cc (2.3). Finalmente se confecciona una tabla con las competencias que hayan obtenido un valor por encima de 60 %, lo que indica que es aceptable la concordancia.

### **Tarea 5. Determinación de la concordancia de las competencias**

Para cada competencia listada, y atendiendo al criterio de los expertos, se determina el nivel de concordancia a través de la expresión Cc (2.8). Se seleccionan las competencias con valores superiores al 60%, o sea, cuando su concordancia es aceptable.

### **Tarea 6. Establecimiento del orden de importancia de las competencias definidas**

Al conocer el orden de importancia que tienen las competencias dentro del listado definido, va a ser posible desarrollar procesos que son clave para predecir el éxito en el desempeño de dicha actividad. Para ello se entrega a cada experto la tabla con el listado de competencias confeccionada por ellos, dándole valor uno a la de mayor importancia y así sucesivamente. Después de recogida la información se elabora la tabla 2.5, donde se muestra la escala de puntuación de los expertos.

**Tabla 2.5. Escala de puntuación de los Expertos (E)**

Competencias	E <sub>1</sub>	E <sub>2</sub>	E <sub>3</sub>	E <sub>4</sub>	E <sub>5</sub>	E <sub>6</sub>	E <sub>7</sub>	E <sub>...</sub>	E <sub>n</sub>	$\Sigma A_{ij}$	$\Delta_i$	$\Delta_i^2$



$$W = \frac{1 \sum_{i=1}^K \Delta_i^2}{m^2(k^2-k)} \quad (2.9)$$

Donde:

N: Número de competencias.

K: Número de expertos.

La concordancia entre los especialistas se determina calculando el coeficiente W de Kendall. Si el valor obtenido de  $W \geq 50\%$ , hay concordancia entre los expertos y se aceptan los valores obtenidos en la tabla anterior, siendo posible listar las competencias según el orden establecido por los expertos. De esta forma se elabora el perfil de competencia del cargo analizado.

### **Paso 11. Valoración de las competencias**

Los resultados de la implantación de los perfiles y la evaluación del desempeño de los trabajadores con desempeño superior, es presentado por el comité de competencias a la alta dirección. La cual valora el perfil observado como el perfil deseado, permitiendo definir si todas las competencias observadas son las deseadas, en pos de introducir las modificaciones que estime necesarias para determinar la categoría conductual a exigir. De acuerdo a Marrero Martínez (2017), como evidencia de esta etapa se redactará un acta, donde se listen todos los cargos analizados, los criterios expuestos, los nombres y apellidos y las firmas de todos los miembros del comité. Además se colocará un pie de firma para la elaboración y aprobación de cada perfil de competencias.

### **Paso 12. Elaboración del manual de competencias**

Se elabora un manual que agrupa todas las competencias organizacionales, de procesos y los perfiles definidos. Se parte de la validación de los perfiles y sirve de documento guía para el desarrollo de la GCH sobre la base de las competencias.

Se debe precisar elementos como las responsabilidades, nomenclatura, el grupo salarial, la categoría ocupacional y la misión del cargo, así como las funciones, obligaciones y atribuciones.

### **Etapa II. Diseño del sistema**

Se parte de definir los objetivos que se pretenden alcanzar. Luego se diseñan los indicadores para la evaluación y sus pautas de comportamiento. Posteriormente se vinculan a las competencias determinadas en la etapa uno.

### **Paso 13. Definición de los objetivos del sistema**

En este paso deben quedar definidos los objetivos que pretenden alcanzarse y cumplimentarse con el nuevo sistema de EDI basado en CL. Estos deben guardar estrecha relación con los objetivos corporativos de la entidad, los del área de trabajo y los de los



cargos, de ahí la importancia de la determinación de las competencias esenciales, de procesos y de los cargos. La vinculación de las CL al sistema de EDI va a permitir mantener las competencias de los trabajadores y desarrollarlas mediante la superación de cada uno partiendo de las brechas existentes entre las competencias deseadas y las verdaderamente existentes. Lo anterior va a dar paso a la elaboración de planes de capacitación contribuyendo así a la vinculación de la EDI a la capacitación y desarrollo.

#### **Paso 14. Determinación de indicadores de resultados**

Para determinar los indicadores de resultado se procede acorde a lo descrito por Marrero Martínez (2017). Estos indicadores deben de estar en función de lo que realmente se quiere evaluar y son generales para todos los trabajadores. Las competencias claves identificadas deben formar parte de los indicadores de evaluación, debido a que estas deben ser medidas a la totalidad de los trabajadores. Los indicadores finales serán definidos por el comité de competencias, el cual debe tener en cuenta los exigidos por las disposiciones legales vigentes. En este paso se desarrollan las tareas siguientes:

#### **Tarea 7. Determinación de la importancia de los indicadores de resultados**

Una vez establecidos los indicadores para evaluar el desempeño de los trabajadores, se debe determinar la importancia de cada uno en el cumplimiento de los objetivos. Para ello se utiliza el método de concordancia de Kendall, el cual permite que cada miembro del comité de competencias (expertos) otorgue a cada indicador su peso correspondiente. Esta ponderación se realiza en orden descendente, cuyo rango está en dependencia de la cantidad de indicadores. El mayor peso se asigna al indicador que el experto considere de mayor importancia y así sucesivamente. Debe cumplirse que entre los expertos exista consenso, por lo que el coeficiente W de Kendall debe de ser igual o superior al 50%.

#### **Tarea 8. Definición de los requisitos vinculados al comportamiento de los indicadores de resultados**

A través del trabajo en grupo se listan las propuestas de los requisitos vinculados a los indicadores de resultados. Por cada indicador, se definen los requisitos relevantes que condicionan su evaluación. Para ello se propone una escala de descripción de comportamientos que establece cuatro categorías: Deficiente, Regular, Bien, y Muy Bien. A cada requisito de comportamiento se le asigna una puntuación determinada, permitiendo obtener un valor resultante para cada indicador. Se propone otorgar mayor variabilidad de puntuación en las escalas de Regular y Bien, para mitigar el error de tendencia central dado por el evaluador y obtener una mayor diferenciación entre los trabajadores. De igual forma se



propone otorgar poca variabilidad de puntuación a las escalas de Deficiente y Excelente para evitar distorsiones significativas.

El valor resultante está asociado a una evaluación que varía en función de la importancia de cada requisito por indicador<sup>5</sup>. En la tabla 2.6 se ilustra un ejemplo de indicadores de resultados y sus requisitos de comportamiento:

**Tabla 2.6. Ejemplo de indicadores de resultados y sus requisitos de comportamiento**

No.	Indicador	Requisitos de comportamiento	Evaluación cuantitativa	Evaluación cualitativa
1	Cumplimiento del plan de trabajo, tareas y objetivos del cargo.	Requisito 1	(30-25)	Muy Bien
		Requisito 2	(25-18)	Bien
		Requisito 3	(18-12)	Regular
		Requisito 4	(12-0)	Deficiente

Atendiendo al total de puntos obtenidos se establece el siguiente rango para obtener una evaluación cualitativa definitiva:

- 76-100 Muy Bien
- 51-75 Bien
- 30-50 Regular
- 0-29 Deficiente

Es preciso que los resultados obtenidos en la evaluación, tanto cuantitativa como cualitativa, se asocien a la determinación del CPL mensual, contribuyendo así al vínculo entre los subsistemas de EDI y de estimulación moral y material, lo que a su vez va a permitir que se evalúen realmente el resultado del trabajo y el esfuerzo de cada trabajador, atendiendo a la complejidad y responsabilidad de los cargos. En la tabla 2.7 se establece la relación entre los resultados obtenidos en la EDI y el valor del CPL a otorgar.

**Tabla 2.7. Asociación entre los resultados obtenidos en la EDI y el CPL**

Rango de evaluación cuantitativa	Evaluación cualitativa	Rango de CPL
0-29	D	0-0.58
30-50	R	0.59-1.00
51-75	B	1.01-1.50
76-100	MB	1.51-2.00

En la expresión 2.10 se muestra el proceder para determinar el CPL en base a la puntuación obtenida en la evaluación, para ello se van a dividir los puntos totales obtenidos entre 100, y luego se van a multiplicar por dos, manteniéndose esta cifra como el máximo valor a alcanzar.

<sup>5</sup> El rango de evaluación puede variar atendiendo al interés de la organización.



El CPL se aplica a todos los trabajadores, incluyendo los que ocupan cargos con funciones de dirección, los designados y los funcionarios. El proceso de determinación del CPL se desarrollará con periodicidad mensual, el cual es responsabilidad de Cuadros, Jefes de Establecimientos, Jefe de Grupo y Jefe de Brigada con respecto a sus subordinados.

$$CPL = \frac{\text{Puntos totales obtenidos}}{100} * 2 \quad (2.10)$$

Es la puntuación dada en decimal. Ej.:  $97/100 \times 2 = 1.94$

### **Paso 15. Vinculación y medición de las competencias a partir de los indicadores de resultados determinados**

Este paso materializa la integración de las CL al sistema de EDI, al asociar a cada indicador de resultado las competencias que se necesitan medir en los trabajadores. Al cuantificar cada competencia es posible conocer el grado en que el trabajador cumple o no con lo estipulado en su perfil del cargo.

Los integrantes del comité de competencias deben relacionar cuáles son las competencias necesarias para cumplir con los requisitos establecidos para los indicadores de resultados a partir de lo reflejado en los perfiles de cargo. Para ello se deben auxiliar de la tabla 2.8 la que debe ser llenada de forma individual (marcando con una X los elementos que a su consideración están relacionados).

**Tabla 2.8. Relación entre competencias e indicadores de resultados**

criterio	Competencias/Indicadores	I1	I2	I3	I4	I5	I6
C1 ...C25	C1 ...C25	X			X		

Posteriormente se procesa la información obtenida y se determina el nivel de relación entre competencia e indicador en función del número de veces que fue marcada. Para la determinación del nivel de competencia que posee el trabajador se realiza una adaptación a la propuesta de González Zaldívar (2009), en función de la clasificación de las competencias.

- 0 : No posee la competencia
- 1: Posee en un nivel bajo la competencia
- 2: Posee en un nivel medio la competencia
- 3: Posee en un nivel óptimo la competencia

Se considera que el nivel deseado es que todos los trabajadores posean el nivel óptimo de competencia (3)<sup>6</sup>. Posteriormente se procede a evaluar según perfil de competencia del cargo del trabajador la adquisición real de estas. Para ello se agrupan atendiendo a la clasificación otorgada por Leyva Henríquez (2014), lo que permite obtener siete grupos

<sup>6</sup> Valor plan.



atendiendo a: competencias de solución de problemas (SP), directivas (D), de comunicación (C), de trabajo en equipos (TE), de eficacia personal (EP), de aprendizaje (A), y de acción y logro de resultados (ALR). A continuación se determinará el porcentaje de nivel de adquisición real (R) de competencias respecto al estado deseado, el cual se ejemplifica en la tabla 2.9. Luego en una escala de rangos por cada elemento general de competencia se le otorgará una puntuación<sup>7</sup> definida cuya suma máxima posible por elementos generales será de 60 puntos, esto se muestra en la tabla 2.10. La puntuación final atendiendo al porcentaje obtenido y los rangos establecidos se muestra en la tabla 2.11.

**Tabla 2.9. Ejemplo del nivel de adquisición real de competencias**

Competencias clasificadas con sus respectivos niveles													
SP	Ni- vel	D	Nivel	C	Nivel	TE	Nivel	EE	Nivel	A	Nivel	ALR	Nivel
A1	3	B1	2	C1	3	D1	3	E1	3	F1	2	G1	3
A2	2	B2	3	C2	2	D2	1	E2	3	F2	2	G2	1
A3	3	B3	1			D3	2					G3	2
A4	3	B4	3										
A5	2	B5	2										
A6	3												
A7	1												
A8	3												
<b>Media:</b>			<b>2.2</b>		<b>2.5</b>		<b>2</b>		<b>3</b>		<b>2</b>		<b>2</b>

**Tabla 2.10. Ejemplo de la puntuación obtenida por las competencias según rangos**

Evaluación de las competencias del trabajador según el Perfil de Competencia del trabajador evaluado				
Grupos de competencias	P	R	%	Puntuación máxima
Solución de problemas	3	2.5	83	15
Directivas	3	2.2	73	3
De comunicación	3	2.5	83	4
De trabajo en equipos	3	2	67	7
De eficacia personal	3	3	100	10
De aprendizaje	3	2	67	9
De acción y logro de resultados	3	2	67	12
<b>Total</b>				<b>60</b>

<sup>7</sup> Esta puntuación se otorga en correspondencia al orden de importancia de la competencia (tendencia).



**Tabla 2.11. Ejemplo de la puntuación final atendiendo al porcentaje obtenido y los rangos establecidos**

Para evaluar las competencias del trabajador según el Perfil de Competencia								Total según evaluación de las competencias (Máx. 60)
% Obtenido	SP	D	C	TE	EE	A	ALR	
100 % - 85 %	15	3	4	7	10	9	12	38
84 % - 75 %	10	2	3	5	7	7	8	
74 % - 50 %	5	1	1	3	4	5	6	
Menos del 50%	0	0	0	0	0	0	0	

La evaluación cuantitativa de las competencias de cada trabajador va a permitir que estos conozcan sus propias debilidades y fortalezas, haciendo posible que mejoren en relación a su desempeño, las brechas detectadas en la evaluación traerá consigo que los planes de capacitación y desarrollo se enfoquen hacia las verdaderas necesidades formativas, ajustando para ello el presupuesto correspondiente.

**Paso 16. Determinación de los responsables y la periodicidad de la evaluación**

Los responsables de la evaluación juegan un papel importante en este proceso, donde la dirección de la entidad es la máxima responsable de que la evaluación se desarrolle a partir de los indicadores determinados, desplegándose desde los jefes de áreas hasta la dirección de recursos humanos. Los jefes de los diferentes niveles existentes en la entidad son los encargados de evaluar a los trabajadores de las áreas bajo su cargo. En el caso de los directivos, el encargado de su evaluación será el jefe inmediato, el cual también evaluará a sus subordinados directos.

Para determinar el período de evaluación se debe tener en cuenta lo establecido en la Ley 116/2013 Código de Trabajo así como en su Reglamento Decreto 326/2014. También se debe tener en cuenta lo estipulado por los organismos rectores del sector a que las entidades se subordinan.

**Paso 17. Determinación del método de evaluación**

No se concibe la utilización de un único método, por lo que se recomienda el empleo de varios de ellos en busca de su efectiva combinación. En su selección se debe tener en cuenta los elementos siguientes:

- Los indicadores seleccionados y su definición en función de la categoría ocupacional o puesto específico que se analice
- Nivel de preparación de los evaluadores y sus características personales



- Período de evaluación
- Características de los trabajadores, se considera pertinente tomar en cuenta sus criterios en la selección a través del trabajo en grupo.

### **Paso 18. Establecimiento del modelo de evaluación**

Atendiendo a los indicadores definidos y a las competencias de cada cargo, es necesario establecer un modelo de evaluación donde se aborden los aspectos relacionados con los resultados alcanzados por cada trabajador.

### **Tarea 9. Determinación de los aspectos del modelo de evaluación**

Mediante el trabajo en grupo el comité de competencias determinó los aspectos que debía de incluir el modelo de evaluación, los cuales reflejan lo estipulado por la legislación vigente. Los elementos se detallan a continuación:

- Datos relacionados con la persona a evaluar (área o establecimiento al que pertenece, nombre y apellidos, denominación del cargo, grupo escala, salario escala, pago adicional, categoría ocupacional, sexo, edad, nivel de escolaridad, especialidad, años de experiencia en el cargo, período a evaluar)
- Indicadores de resultados con sus respectivos requisitos
- Competencias requeridas para el cumplimiento de sus funciones (establecidas en los perfiles de cargos)
- Recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos
- Acciones a cumplir para mejorar su desempeño
- Acciones de capacitación y desarrollo individual
- Firma del evaluador y el evaluado
- Conformidad o no por parte del evaluado con la calificación obtenida

### **2.4 Fase IV. Aplicación del sistema de evaluación del desempeño individual basada en competencias laborales**

**Objetivo:** Aplicar el sistema de EDI basado en CL, en la entidad objeto de estudio.

**Contenido:** crear las condiciones para propiciar la aplicación el sistema de EDI basada en CL, por lo que será necesaria la contribución del personal involucrado en el proceso para garantizar la calidad de los resultados.

**Técnicas y (o) herramientas:** Revisión de la documentación, entrevistas directas, trabajo en grupo, cálculo de indicadores.

### **Paso 19. Preparación y ejecución del sistema**

Este paso garantiza que los implicados en el proceso se encuentren listos para ejecutar el sistema diseñado. Para ello deben poseer los conocimientos requeridos acerca de las





herramientas y técnicas a emplear que garanticen el éxito de la puesta en práctica del procedimiento, las cuales pueden divulgarse mediante la realización de reuniones en consejos de dirección, matutinos, asambleas sindicales, conferencias y acciones de capacitación. Es necesario también que los trabajadores se encuentren al tanto de lo que se va a evaluar y bajo qué criterio será realizada dicha evaluación.

La ejecución debe ser supervisada por el personal de capital humano, el cual debe de asegurarse de que cada jefe inmediato evalúe a sus subordinados acorde a los métodos determinados y al nuevo modelo propuesto, partiendo de las consideraciones y recomendaciones de evaluaciones anteriores. Cada trabajador deberá autoevaluarse para lograr una evaluación a 360<sup>o</sup>, donde deben considerarse los criterios del resto de los trabajadores del área y de otras que tengan relación laboral directa e indirecta con el evaluado.

#### **Paso 20. Análisis integral de los resultados evaluativos**

Una vez aplicadas las técnicas para la evaluación, serán notificados los resultados. En este paso serán ejecutados los métodos establecidos para la evaluación, los que permitirán conocer los niveles de desempeño del personal en el período seleccionado, generando resultados encaminados a detectar las necesidades de competencias y sus niveles reales. Las brechas detectadas van a tributar a la capacitación y al desarrollo del personal.

#### **Tarea 10. Notificación de resultados individuales**

Los resultados de cada trabajador deben darse a conocer en el colectivo laboral, pues es importante que cada uno sepa la evaluación obtenida, la cual siempre debe ser analizada entre el evaluador y el evaluado. En caso de que el trabajador no esté conforme con su evaluación debe de conocer cómo proceder al respecto, y siempre debe de dejarse constancia por escrito acerca de su conformidad o no con la misma.

#### **Tarea 11. Identificación de las competencias no alcanzadas**

Los resultados de la evaluación van a permitir conocer si el trabajador posee o no las competencias necesarias para su cargo. Partiendo de la comparación entre el perfil de competencias real con el ideal se obtendrán las brechas que existan en cuanto a las competencias, así como las potencialidades presentes en cada evaluado, las cuales deben tenerse en cuenta para la promoción y superación de los mismos. Se propone el indicador definido por De Miguel Guzmán (2006), para medir el nivel de competencias del trabajador (NCO ti), este se muestra en la expresión 2.11.

$$W = \frac{(Corti)}{(TCopj)} * 100 \quad (2.11)$$

Donde:



Co r ti: Competencias reales del trabajador i.

TCo pj: Total de Competencias del puesto j.

Significado: Expresa el nivel de competencias que posee el trabajador con respecto a las competencias que debe poseer en el cargo.

Niveles de referencia: Este indicador puede tomar valores entre 0 y 100% y se utilizan los niveles de referencia siguientes:

Deficiente (D): Menos del 70%.

Aceptable (A): Del 70% al 79,9%.

Satisfactorio (S): Del 80% al 89,9%.

Periodicidad y responsabilidad: Se determina anualmente, el responsable es el jefe inmediato del trabajador bajo la asesoría metodológica del responsable de formación.

### **Tarea 12. Propuesta de acciones de capacitación y desarrollo**

Para aquellas competencias que se detecten que no fueron logradas determinadas se van a diseñar las acciones de capacitación y desarrollo, en función de suplir las brechas detectadas al comparar los perfiles. Esto va a garantizar que los trabajadores que no posean las competencias requeridas tengan la posibilidad de adquirirlas y desarrollarlas, permitiendo además lograr una formación continua a partir de lo requerido en cada perfil. Es necesario definir un itinerario formativo que permita la profesionalización del sector bajo el enfoque de competencias que le permita a la entidad satisfacer las demandas de sus clientes, cumplir con su misión y acercarse al logro de su visión. Esto sería a su vez un incentivo para empresas pertenecientes al mismo sector.

### **2.5 Fase V. Control y mejora del sistema**

**Objetivo:** evaluar el desarrollo de la evaluación del desempeño para identificar las insuficiencias y proponer acciones de mejora.

**Contenido:** se procede a la evaluación del sistema aplicado. Esto permite conocer si su comportamiento es favorable o no. En caso de detectarse deficiencias se procede a corregirlas mediante los ajustes pertinentes.

**Técnicas y (o) herramientas:** Revisión de la documentación, entrevistas directas, trabajo en grupo, cálculo de indicadores.

#### **Paso 21. Control de los resultados del sistema aplicado**

Se realiza el recálculo de los índices referidos en el paso 5. Esto permite conocer en qué medida ha mejorado el comportamiento de los resultados en la entidad.

#### **Paso 22. Mejora de los resultados del sistema aplicado**

Para mejorar los resultados del proceso se proponen una serie de tareas a desarrollar



periódicamente que permiten dar seguimiento al sistema y elevar sus resultados en función de su eficacia y eficiencia.

- Aplicación periódica de técnicas (entrevistas, encuestas, entre otras) a los evaluados y evaluadores acerca de su opinión y nivel de conformidad con el sistema.
- Revisión de los resultados obtenidos en las evaluaciones, haciendo énfasis en las calificaciones de deficiente y regular.
- Análisis periódico de los cambios que ocurran en la entidad y en sus miembros, y la relación de estos con las CL, para la incorporación de nuevas competencias o la adecuación y transformación de las existentes.
- Análisis con todos los trabajadores y discusión en el Consejo de Dirección del informe valorativo anual de la evaluación.

Las tareas anteriores brindan al sistema diseñado el enfoque de mejora, tan necesario en la evolución y adaptación de toda organización a las tendencias del entorno en que se desenvuelva.

## **2.6. Valoración del procedimiento mediante el criterio de expertos**

Con el objetivo de valorar la utilidad y calidad del procedimiento diseñado, se empleó el criterio de expertos mediante la aplicación del método de concordancia de Kendall. Para la selección de los expertos se tuvo en cuenta que reunieran varias características tales como disposición a participar, creatividad, capacidad de análisis y de pensamiento autocrítico (Ibarra Mirón, 2003). Además, debían tener conocimientos sobre GCH y varios años de experiencia en esta actividad. En función de esto se seleccionaron siete expertos: tres en el orden teórico y cuatro de la práctica, de estos tres pertenecen a la entidad objeto de estudio. Los atributos planteados a valorar fueron: estructura del procedimiento, coherencia entre los elementos que contiene el procedimiento, claridad en el contenido de cada elemento del procedimiento, su adecuación a la construcción teórica presentada, y si constituía una herramienta de utilidad práctica que tributara a la EDI basada en CL. En el anexo 3 se muestran los resultados obtenidos. Se trabajó con una escala descendente, es decir al atributo mayor valorado se le otorgó la máxima puntuación, la cual fue decreciendo gradualmente. De este proceso se obtuvo que el factor de concordancia es de 0.57, por lo que la opinión de los expertos concuerda y por tanto se asume que la propuesta es aceptada.

### **Conclusiones parciales del capítulo**

1. Se diseñó un procedimiento que permite perfeccionar la EDI basada en CL en ARTex Holguín. Este quedó estructurado en cuatro fases, dos etapas, veintidós pasos y trece

tareas. Como cualidad distintiva se encuentra la incorporación de la revisión de la planificación del trabajo individual como elemento esencial en el proceso de definición de los indicadores a evaluar.

2. Se efectuó la valoración del procedimiento a través del método de concordancia de Kendall. Los aspectos evaluados fueron la estructura del procedimiento, la coherencia entre los elementos que contiene, la claridad en el contenido de cada elemento del procedimiento, en que este se adecua a la construcción teórica presentada, y en que constituye una herramienta de utilidad práctica que tributa a la EDI basada en CL. El resultado obtenido permite afirmar que la propuesta es factible de aplicar.



# 3

## APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES



### **CAPÍTULO III. APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES**

La aplicación del procedimiento se efectuó en la Sucursal ARTex de Holguín, donde se demostró que a partir de las fases, etapas, tareas y pasos diseñados fue posible dar solución al problema científico y demostrar la hipótesis establecida.

#### **3.1 Fase I. Preparación y organización inicial**

En esta fase fue posible preparar las condiciones necesarias para el desarrollo del sistema de evaluación diseñado.

##### **Paso 1. Selección de candidatos para integrar el comité de competencias**

Para determinar el número de expertos se asumió un nivel de precisión del 10%, una proporción estimada de errores (promedio) del 2% y un nivel de confianza del 95%. Los cálculos realizados mediante la expresión 2.1 permitieron definir que el comité de competencias estuviese conformado por nueve miembros, destacándose entre ellos la presencia del personal de Capital Humano, al ser los encargados de rectorar esta actividad.

La composición del comité se muestra a continuación:

- Gerente de Recursos Humanos (1)
- Especialista “C” en Gestión de los Recursos Humanos (2)
- Gerente de Administración (1)
- Especialista “C” en Ciencias Informáticas (1)
- Asesor “C” Jurídico (1)
- Gerente Comercial (1)
- Gerente de Desarrollo e Imagen (1)
- Especialista “B” en Planeamiento, Técnicas de Mercado y Comunicación (1)

##### **Paso 2. Aprobación del comité de competencias**

El comité de competencias fue aprobado en el Consejo de Dirección, donde se justificó apropiadamente la selección de cada uno de los miembros, al ser cuadros y trabajadores destacados en el cumplimiento de sus funciones.

##### **Paso 3. Capacitación del comité de competencias**

La capacitación del comité de competencias partió de destacar la necesidad del enfoque por competencias como parte de la actual GCH y su carácter sistémico, haciendo énfasis en el subsistema EDI y su relación con el resto de los subsistemas, y en especial con las CL. Fue necesario también que el comité se instruyera acerca de los perfiles de cargos y la determinación y clasificación de competencias. En función de lo anterior se realizaron varias reuniones y talleres, donde además se trataron las resoluciones y normas vigentes



relacionadas con el tema. Cada fase, etapa, paso y tarea fue puesta en conocimiento del comité, garantizando así su compromiso con el desarrollo efectivo del procedimiento.

### **3.2 Fase II. Diagnóstico de la evaluación del desempeño individual**

El diagnóstico de la EDI partió del análisis de la información relacionada con la misma, y el vínculo con los subsistemas de capital humano, haciendo posible detectar insuficiencias y establecer soluciones.

#### **Paso 4. Recogida de la información**

Se revisó lo implementado en materia legislativa, lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo y el anexo 12: Indicaciones para aplicar la evaluación del trabajador anual y mensual, así como a lo estipulado en la indicación RH-002/2018 de la Casa Matriz. También fueron analizados los documentos relacionados con la EDI, entre ellos los resultados de las evaluaciones y los indicadores utilizados para evaluar, los cuales se determinó por parte del comité de competencias que no eran los pertinentes en su totalidad. Como resultado se obtuvo que la EDI se realiza de forma anual con cortes mensuales, y la misma es llevada a cabo por el jefe inmediato de cada evaluado, el cual otorga la calificación atendiendo a los rangos de medición establecidos para cada indicador, haciendo posible finalmente determinar el CPL y lograr una calificación cualitativa. El método empleado para evaluar responde a una combinación entre las frases descriptivas y las escalas gráficas, existiendo indicadores a evaluar mediante una escala que permite fijar puntos y obtener la calificación cualitativa establecida: Muy Bien (MB), Bien (B), Regular (R), y Deficiente (D). Los resultados de las evaluaciones tributan a la formación de salario mediante la determinación del CPL. No se evidencia el vínculo entre los subsistemas de EDI y CL. Por otra parte, las acciones formativas proyectadas en los planes de capacitación no siempre están en función de corregir las deficiencias resultantes de las evaluaciones.

#### **Paso 5. Revisión de la planificación del trabajo individual**

Se solicitó al personal de la oficina de recursos humanos que facilitaran los planes de trabajo. De forma aleatoria se seleccionaron 61 planes, de ellos se revisó el plan del administrativo, y los restantes 60 se distribuyeron de forma proporcional entre las otras categorías ocupacionales, para una revisión del 65% de los técnicos, 17% de servicios y 83% de operarios. Estos correspondieron a las áreas de comercial, economía, recursos humanos, desarrollo e imagen, administración, y a los grupos de informática y comunicaciones y de seguridad interna.



Posteriormente fueron consultados los objetivos de trabajo de estas áreas, como resultado se obtuvo que no existe total correspondencia entre estos y los planes de trabajo. Estos últimos no tributan en su totalidad a los indicadores establecidos para la evaluación.

Se pudo constar como tendencia que no se cumple plenamente lo establecido en la Instrucción 1 de 2011, del Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros, para la Planificación de los Objetivos y actividades en los Órganos y Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y las Administraciones Locales del Poder Popular. Ello responde a que aunque en la totalidad de los planes revisados aparece definido quién lo elabora y quién aprueba, no sucede así en la definición de las tareas principales y su desagregación. Con respecto a las tareas principales se precisó que el 3% de los técnicos, el 8% de los de servicios y el 5% de los operarios no las definen adecuadamente al no relacionarlas con los objetivos de trabajo del área. La revisión del desglose de las actividades arrojó que el 25% de los técnicos, el 60% de los de servicios y el 30% de los operarios no las declaran de forma precisa, por lo que las actividades establecidas no siempre resultan medibles, percibiéndose estas dificultades de forma más acentuadas en la categoría de servicios.

Por otra parte se verificó que en la entidad se efectúa mensualmente la reunión de puntualización del Plan Anual de Actividades, donde los jefes elaboran el informe resumen del cumplimiento del Plan de Trabajo Individual y Mensual de la organización. En una revisión de los resúmenes cuantitativos y cualitativos generados de dicha reunión se comprobó que en los informes elaborados por los seis gerentes de las áreas analizadas, se reflejaban las tareas planificadas y de ellas las cumplidas e incumplidas, aunque en el 50% no se precisaban las modificaciones a dichas actividades, en el 33% no se declaraban las de nueva incorporación y en el 67% no se especificaban las causas de los incumplimientos. Los resultados de las evaluaciones sí se analizan en el Consejo de Dirección.

#### **Paso 6. Análisis valorativo de la evaluación del desempeño individual actual**

Para el análisis de la EDI se aplicó una entrevista<sup>8</sup> al personal encargado de desarrollar la actividad de capital humano, donde se corroboró que la EDI no se concibe sobre la base de las CL. Fue posible también determinar que para la selección del personal y su incorporación a la entidad no se tiene en cuenta las competencias requeridas para ocupar la plaza. De igual forma las deficiencias arrojadas en los resultados obtenidos con la EDI no tributan en su totalidad a los planes de capacitación y desarrollo; en la entidad existe una comunicación adecuada a la hora de dar a conocer los resultados de la EDI, pero el trabajo que se realiza

---

<sup>8</sup> Ver anexo 1 de este estudio.





para contribuir a la integración entre los subsistemas de la GCH debe intensificarse. Los resultados obtenidos en las evaluaciones, aunque sí se tiene en cuenta para la formación del salario y se utilizan para estimular moralmente a los trabajadores, responden a indicadores que no son del todo adecuados, siendo posibles simplificarlos para facilitar su medición.

Para aplicar la encuesta propuesta por Leyva del Toro (2016), el número de trabajadores a encuestar se determinó mediante la expresión 2.2 del paso 6 del capítulo II, cuyos cálculos se muestran en el anexo 4 y los resultados en el anexo 5, donde se aprecia que varias de las afirmaciones obtuvieron niveles por debajo del 50%. Solo el 31.7% de los encuestados considera que la EDI se utiliza para estimular a los mejores trabajadores; el 38.1% plantea que cuando se desarrolla la EDI se tiene en cuenta las condiciones existentes para desarrollar el trabajo; el 44.4% afirma que la EDI se utiliza para formar a quien lo necesite; el 46.0% plantea que en el proceso de evaluación se escuchan los criterios de los compañeros de trabajo y el 49.2% considera que en el momento de ejecutar la evaluación del desempeño se tiene en cuenta la influencia que ejercen en el trabajador los otros puestos de trabajo. Estos aspectos evidencian que la EDI actual presenta deficiencias relacionadas con su finalidad, con los métodos bajo los cuales se desarrolla y con su vinculación con otros subsistemas de la GCH.

El departamento de capital humano proporcionó la información para el cálculo de los indicadores relacionados con la EDI, el análisis de los mismos se realizó atendiendo al proceso evaluativo del año 2016 (la calificación cualitativa establecida estaba en función de: superior, adecuado, y deficiente), el cual arrojó los siguientes resultados:

- Índice de cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño (ICED)

$$\text{ICED} = \frac{115}{153} = 0.752 = 75.2 \quad (2.3)$$

De los 153 trabajadores a evaluar, solo se evaluaron 115, para un 75.2% de cumplimiento, por lo que el indicador alcanza un nivel satisfactorio. Los 38 no evaluados responden en su mayoría a no tener trabajado el 70% del tiempo por concepto de diferentes causas, las cuales se detallan en los cálculos siguientes.

Índice de evaluación por categorías (IEC)

- Índice de evaluación por categoría de técnicos (IECt)

$$\text{IECt} = \frac{16}{25} = 0.64 = 64 \quad (2.4)$$



De 25 técnicos a evaluar solo se evaluaron 16, para un 64% de cumplimiento, por lo que el indicador alcanza un nivel regular. De los 9 no evaluados, 2 presentaron licencia de maternidad, 3 certificado médico, y 2 licencia sin sueldo.

- Índice de evaluación por categoría de servicios (IECs)

$$IECs = \frac{82}{105} = 0.781 = 78.1 \quad (2.4)$$

De 105 trabajadores de servicios a evaluar solo se evaluaron 82, para un 78.1% de IEC, por lo que el indicador alcanza un nivel satisfactorio. De los 23 no evaluados, 1 salió definitivamente del país, 2 salieron de misión, 3 presentaron licencia de maternidad, 3 peritaje médico, 6 menos del 70% del tiempo en el cargo, y 8 certificado médico.

- Índice de evaluación por categoría de operarios (IECo)

$$IECo = \frac{16}{22} = 0.727 = 72.7 \quad (2.4)$$

De 22 operarios a evaluar solo se evaluaron 16, para un 72.7% de IEC, por lo que el indicador alcanza un nivel regular. De los 6 no evaluados, 4 presentaron certificado médico y 2 licencia sin sueldo.

- Índice de evaluación por categoría de administrativos (IECa)

$$IECa = \frac{1}{1} = 1 \quad (2.4)$$

Se evaluó el administrativo previsto, para un 100% de IEC, por lo que el indicador alcanza un nivel satisfactorio.

- Índice de calidad de la evaluación (ICE)

$$ICE = \frac{17}{115} = 0.15 = 15 \quad (2.5)$$

El ICE fue del 15%, pues de 115 evaluados solo 17 trabajadores obtuvieron un desempeño superior, presentando el resto un desempeño laboral adecuado, por lo que el indicador alcanza un nivel deficiente.

- Índice de calidad de la evaluación por categoría de técnicos (ICECt)

$$ICECt = \frac{8}{16} = 0.50 = 50 \quad (2.6)$$

El ICECt fue del 50%, pues de los 16 evaluados solo 8 obtuvieron un desempeño superior. El indicador alcanza un nivel deficiente.

Índice de calidad de la evaluación por categoría de servicios (ICECs)

$$ICECs = \frac{4}{82} = 0.05 = 5 \quad (2.6)$$



El ICECs fue del 5%, pues de 82 evaluados solo 4 trabajadores obtuvieron un desempeño superior, presentando el resto un desempeño laboral adecuado. El indicador alcanza un nivel deficiente.

- Índice de calidad de la evaluación por categoría de operarios (ICECo)

$$ICECo = \frac{5}{16} = 0.31 = 31 \quad (2.6)$$

El ICECo fue de un 31%, pues de 16 evaluados solo 5 trabajadores obtuvieron un desempeño superior, presentando el resto un desempeño laboral adecuado. El indicador alcanza un nivel deficiente.

- Índice de calidad de la evaluación por categoría de administrativos (ICECa)

$$ICECa = \frac{0}{1} = 0 \quad (2.6)$$

El ICECo fue de 0, pues el administrativo evaluado obtuvo un desempeño laboral adecuado. El indicador alcanza un nivel deficiente.

- Índice de conformidad con la evaluación (ICON)

$$ICON = \frac{115}{115} = 1 \quad (2.7)$$

El ICON fue de un 100%, pues no existieron trabajadores inconformes con los resultados de la evaluación. El indicador alcanza un nivel excelente.

Los resultados obtenidos anteriormente evidencian que la EDI no es pertinente y no se concibe sobre la base de las CL. De igual forma la entidad no tiene establecidas las competencias necesarias a nivel de organización, de procesos y de cargos. No se cuenta con los perfiles de cargos por competencias, y por tanto las evaluaciones no permiten medir el estado de las competencias y contribuir a su desarrollo a partir de las deficiencias detectadas. La EDI no se encuentra vinculada a los restantes subsistemas de capital humano. En los aspectos anteriores influye también lo determinado en el paso 5.

### **3.3 Fase III. Diseño del sistema de evaluación del desempeño individual basada en competencias laborales**

#### **Etapas I. Elaborar o rediseñar las competencias laborales**

Al no estar definidas en la entidad las competencias esenciales, de procesos y de cargos, así como no existir tampoco los perfiles de competencias de los cargos, fue necesario la determinación de estos elementos por parte del comité de competencias, sirviendo de base para el sistema evaluativo a diseñar. Se elaboraron 41 perfiles de cargos, atendiendo a las distintas áreas de la entidad.



### **Paso 7. Establecimiento de las competencias esenciales**

Para la determinación de estas competencias se aplicó el método Delphi por rondas, para ello se sometió a los expertos a que listaran las competencias que consideraran esenciales en la entidad. Lo anterior hizo posible ir reduciendo el listado a partir de los resultados de cada ronda, finalmente en la tercera ronda quedaron definidas las competencias esenciales, las cuales presentaron un  $Cc \geq 60\%$ , las mismas se enuncian a continuación:

1. Orientación a la obtención de resultados
2. Enfoque al cliente
3. Orientación a la calidad

### **Paso 8. Establecimiento de las competencias de procesos**

Atendiendo a los procesos que se desarrollan en la entidad, así como la clasificación de los mismos, se procedió a determinar las competencias de procesos. Para la definición de las mismas se procedió de forma similar que en el caso de las competencias esenciales, para ello se realizaron las rondas como parte del método Delphi, esta vez enfocadas hacia los procesos para determinar las competencias relacionadas con cada una de las funciones claves que representan a su vez las distintas áreas o procesos que conforman la estructura social de la entidad. Las competencias de procesos resultantes presentaron un  $Cc \geq 60\%$ , las mismas se muestran a continuación en la tabla 3.1.

### **Paso 9. Establecimiento de las competencias de los cargos**

Para ello se desarrollaron las tareas correspondientes a este paso.

#### **Tarea 1. Adecuación de las funciones, responsabilidades y autoridad de cada cargo**

El comité de competencias en esta tarea pudo establecer y delimitar las funciones, responsabilidades y autoridad de los cargos, atendiendo a lo dispuesto en los calificadores y al análisis de los objetivos de cada cargo, según el nivel correspondiente de los mismos y su relación e integración con los procesos de la entidad. Se tuvo en cuenta también lo establecido en el Manual de Funcionamiento Interno de la entidad.

#### **Tarea 2. Realización de entrevistas a los trabajadores**

En esta tarea se entrevistó al 52.63% de los trabajadores, entre ellos a los cuadros, lo que permitió determinar y diferenciar las funciones específicas de cada uno, sirviendo como base esta información para el desarrollo de los pasos posteriores.



**Tabla 3.1. Competencias de procesos de la Sucursal ARTex S.A de Holguín**

<b>Procesos estratégicos</b>
• Gestión Administrativa: Liderazgo, Orientación a la calidad, Capacidad para la toma de decisiones, Capacidad para la planeación, organización y control, Visión del futuro.
• Gestión de Imagen y Desarrollo: Creatividad, Orientación a la calidad, Capacidad de respuesta a las demandas de los clientes, Visión del futuro.
• Gestión de la Calidad: Liderazgo, Orientación a la calidad, Capacidad de respuesta a las demandas de los clientes, Capacidad de organización, Visión del futuro.
<b>Procesos claves</b>
• Comercialización de Productos Nacionales: Orientación a la calidad, Capacidad de Negociación, Gestión de recursos, Capacidad de respuesta a las demandas de los clientes, Visión del futuro.
<b>Procesos de apoyo</b>
• Gestión de Recursos Humanos: Liderazgo, Orientación a la calidad, Capacidad para la toma de decisiones, Capacidad para la planeación, organización y control, Enfoque al cliente Visión de futuro.
• Gestión Económica: Capacidad para la planificación, organización y control, Capacidad para suministrar información clara y precisa, Meticulosidad, Responsabilidad.
• Seguridad y Protección: Orientación al control y seguridad, Disciplina, Responsabilidad.
• Supervisión y Control: Orientación al control y seguridad, Disciplina, Responsabilidad.

### **Paso 10. Establecimiento de las competencias de los perfiles**

En este paso el comité de competencias, bajo el criterio de obtener las competencias que verdaderamente debía poseer cada individuo atendiendo a sus funciones, responsabilidades y autoridad, depuró y agrupó mediante el método Delphi todas las competencias resultantes de la información obtenida con anterioridad, para ello fueron ejecutadas las tareas siguientes:

#### **Tarea 3. Recopilación y análisis de la información sobre los cargos**

Partiendo de la información obtenida con anterioridad en las entrevistas y de la observación directa realizada a varios trabajadores en diversos puestos de trabajo, fue posible contar con los datos necesarios para la confección de los perfiles.

#### **Tarea 4. Elaboración de los perfiles de competencias**

Se elaboraron el 100% (41) de los perfiles de cargos por competencias de la entidad, respondiendo a la totalidad de los cargos de las áreas de gerencia general, comercial, atención a centros culturales, desarrollo e imagen, economía, recursos humanos, y administración. En los perfiles se definieron la misión de cada cargo, las principales



funciones, responsabilidad y autoridad, así como las especificaciones y requisitos de cada uno.

#### **Tarea 5. Determinación de la concordancia de las competencias**

Fueron seleccionadas, a partir del nivel de concordancia determinado, las competencias con valores superiores al 60%.

#### **Tarea 6. Establecimiento del orden de importancia de las competencias definidas**

El orden de importancia de las competencias se lo concedieron los expertos al otorgar el valor de uno a la considerada más importante y así sucesivamente, hasta obtener un valor de Kendall (W) para cada caso; se aceptaron aquellas donde  $W \geq 50\%$  lo que demostró un grado de concordancia entre estos, en caso contrario se repitió el proceso hasta obtener al valor deseado.

#### **Paso 11. Valoración de las competencias**

Se valoraron las competencias atendiendo a si las observadas eran las deseadas o no, permitiendo así validar el perfil observado como el perfil deseado. Se redactó un acta donde se listaron todos los cargos analizados, los criterios expuestos, los nombres y apellidos y las firmas de todos los miembros del comité. Se aprobó la elaboración de cada perfil de competencias.

#### **Paso 12. Elaboración del manual de competencias**

Se elaboró el manual de competencias de la entidad.

La realización de las tareas anteriores se evidencia con el ejemplo de un perfil de cargo, en este caso correspondiente al Especialista “C” en Gestión de Recursos Humanos que se muestra en el anexo 6.

### **Etapa II. Diseño del sistema**

#### **Paso 13. Definición de los objetivos del sistema**

Al revisar los objetivos del sistema evaluativo comprendidos se determinó que los elementos a evaluar no estaban en correspondencia plena con dichos objetivos, por lo que no siempre se evaluaba en función de medir de forma precisa los resultados de cada trabajador. Los objetivos a alcanzar definidos con el sistema diseñado se muestran a continuación:

1. Contribuir al logro de la estrategia y los objetivos organizacionales
2. Lograr una adecuada actuación de los trabajadores a partir de la mejora de su desempeño
3. Contribuir a la correcta planificación que permita la correspondencia entre los objetivos de trabajo, los planes de trabajo y los indicadores de evaluación



4. Evaluar el comportamiento de cada trabajador en función de la medición de los indicadores correspondientes
5. Facilitar la comunicación entre el jefe inmediato y sus subordinados a partir de la notificación de los resultados de las evaluaciones
6. Adecuar los planes de capacitación y desarrollo a las verdaderas necesidades a suplir en el trabajador
7. Conocer el grado en que el trabajador posee las competencias requeridas para el correcto desempeño de sus funciones
8. Posibilitar que la estimulación moral y material se desarrolle de forma justa
9. Lograr la correcta promoción mediante los resultados obtenidos en las evaluaciones
10. Identificar las debilidades y potencialidades de los trabajadores
11. Contribuir a la integración entre los subsistemas de la GCH, a partir de vincular la EDI fundamentalmente con la selección e integración, capacitación y desarrollo, estimulación moral y material, y comunicación.

#### **Paso 14. Determinación de indicadores de resultados**

Los indicadores de resultados se definieron atendiendo a los objetivos del sistema evaluativo y a lo estipulado en el Anexo 12 del Convenio Colectivo de Trabajo: Indicaciones para aplicar la evaluación del trabajador anual y mensual, así como a lo estipulado en la indicación RH-002/2018 de la Casa Matriz. Se resaltó la necesidad de medir las competencias de los trabajadores para determinar las deficiencias y trabajar en función de los resultados a alcanzar. El comité de competencias partió del análisis de los indicadores existentes en la entidad para realizar la evaluación, el cual arrojó que los mismos podían responder a un nivel de flexibilidad que permitiera adecuarlos y perfeccionarlos con el objetivo de facilitar y hacer más objetivo el proceso evaluativo. En el anexo 7 se muestran los indicadores y el criterio de elección.

El análisis anterior permitió definir los nuevos indicadores de resultados a tener en cuenta para la EDI, los cuales se muestran a continuación:

1. Cumplimiento del plan de trabajo, tareas asignadas y objetivos del cargo
2. Calidad del trabajo realizado
3. Uso, cuidado, conservación y aprovechamiento de los medios de trabajo, herramientas, y útiles
4. Disciplina laboral
5. Cumplimiento de la legislación vigente y de las normas de seguridad y salud y protección del medio ambiente



6. Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo.

### **Tarea 7. Determinación de la importancia de los indicadores de resultados**

La importancia de los indicadores se determinó mediante el método de Kendall, el cual permitió establecer un orden jerárquico a partir del criterio de los expertos, cuyo nivel de concordancia fue de 0.79, por lo que se considera confiable su opinión. Los resultados obtenidos se muestran en el anexo 8. A continuación se muestran los indicadores de resultados según el orden de importancia obtenido:

1. Cumplimiento del plan de trabajo, tareas asignadas y objetivos del cargo
2. Calidad del trabajo realizado
3. Disciplina laboral
4. Uso, cuidado, conservación y aprovechamiento de los medios de trabajo, herramientas, y útiles
5. Cumplimiento de la legislación vigente y de las normas de seguridad y salud y protección del medio ambiente
6. Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo.

### **Tarea 8. Definición de los requisitos vinculados al comportamiento de los indicadores de resultados**

Para cada indicador se definieron los requisitos en función de las cuales estos se iban a evaluar, los cuales se establecen en sus niveles de cumplimiento. Para ello se estableció la escala de descripción de requisitos definida que va desde Deficiente, Regular, Bien, y Muy Bien. Esta escala se mantuvo acorde a lo que estaba establecido en la entidad. Los expertos mediante una tormenta de ideas establecieron cada requisito acorde a lo que se pretendía medir con cada indicador. La puntuación otorgada a cada descripción de comportamiento se desglosó otorgando como tendencia mayor variabilidad de puntuación en las escalas de Regular y Bien, y poca variabilidad de puntuación a las escalas de Deficiente y Muy Bien. Los resultados de esta tarea se muestran en el anexo 9. La calificación cuantitativa tributa a la escala cualitativa, y permite a su vez determinar el CPL de cada trabajador.

### **Paso 15. Vinculación y medición de las competencias a partir de los indicadores de resultados determinados**

Este paso permitió la integración de las CL al sistema de EDI, al asociar a cada indicador de resultado las competencias a medir en los trabajadores. Los nueve miembros del comité de competencias definieron las 25 competencias necesarias para cumplir con los requisitos determinados para los seis indicadores de resultados a partir de lo aprobado en los perfiles de cargo. Donde:





I<sub>1</sub>: Cumplimiento del plan de trabajo, tareas asignadas y objetivos del cargo

I<sub>2</sub>: Calidad del trabajo realizado

I<sub>3</sub>: Disciplina laboral

I<sub>4</sub>: Uso, cuidado, conservación y aprovechamiento de los medios de trabajo, herramientas, y útiles

I<sub>5</sub>: Cumplimiento de la legislación vigente y de las normas de seguridad y salud y protección del medio ambiente

I<sub>6</sub>: Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo.

Cada miembro del comité de competencias seleccionó individualmente la competencia que consideraba se vinculaba mayormente con cada indicador. En la tabla 3.2 se muestran los resultados obtenidos.

**Tabla 3.2. Vinculación entre competencias e indicadores de resultados**

<b>Criterio</b>	<b>Competencias/Indicadores</b>	<b>I1</b>	<b>I2</b>	<b>I3</b>	<b>I4</b>	<b>I5</b>	<b>I6</b>
<b>C1</b>	Orientación a la obtención de resultados	6	2	1	0	0	0
<b>C2</b>	Enfoque al cliente	2	7	0	0	0	0
<b>C3</b>	Orientación a la calidad	1	7	1	0	0	0
<b>C4</b>	Capacidad de análisis	2	5	0	0	0	2
<b>C5</b>	Detección y solución de problemas	2	5	1	0	0	1
<b>C6</b>	Capacidad para la toma de decisiones	3	5	1	0	0	0
<b>C7</b>	Capacidad de planeación	4	2	0	2	0	1
<b>C8</b>	Capacidad de organización	4	3	1	1	0	0
<b>C9</b>	Capacidad de control	3	2	1	2	1	0
<b>C10</b>	Capacidad de simultanear tareas	2	5	1	1	0	0
<b>C11</b>	Pertinencia para suministrar información clara y precisa	2	3	1	1	1	1
<b>C12</b>	Dominio de los sistemas implementados	2	4	0	1	1	1
<b>C13</b>	Liderazgo	3	2	4	0	0	0
<b>C14</b>	Visión de futuro	2	3	1	1	1	1
<b>C15</b>	Capacidad para la colaboración y el trabajo en equipo	4	2	2	1	0	0
<b>C16</b>	Capacidad de escucha y comunicación efectiva	2	4	2	0	0	1
<b>C17</b>	Relaciones interpersonales	2	2	5	0	0	0
<b>C18</b>	Capacidad de percepción	3	2	4	0	0	0
<b>C19</b>	Adaptabilidad	2	2	5	0	0	0
<b>C20</b>	Manejo y uso de los medios de trabajo	1	2	1	4	1	0
<b>C21</b>	Disciplina tecnológica	1	2	2	3	1	0
<b>C22</b>	Conocimiento de la legislación vigente	2	1	0	2	4	0
<b>C23</b>	Cumplimiento de normas y procedimientos	2	2	0	1	4	0
<b>C24</b>	Aprendizaje de conocimientos	2	1	0	0	0	6
<b>C25</b>	Disposición hacia la superación y (o) actualización de los conocimientos requeridos	2	3	0	0	0	4



La integración obtenida permitió identificar las competencias que están asociadas a cada indicador, a modo de ejemplo la competencia orientación a la obtención de resultados se asoció al indicador cumplimiento del plan de trabajo, tareas asignadas y objetivos del cargo, al ser seleccionada de forma mayoritaria por seis miembros del comité. De esta forma se facilita su evaluación, reconocer la relación directa con los indicadores y su incidencia en la evaluación final.

La evaluación de las CL hizo posible conocer el nivel de adquisición real (R) de competencias respecto al estado deseado para cada trabajador, a los cuales se les otorgó luego una puntuación final atendiendo al porcentaje obtenido y los rangos establecidos.

#### **Paso 16. Determinación de los responsables y la periodicidad de la evaluación**

El comité de competencias, de acuerdo a lo regulado la Ley No. 116/2013 “Código del Trabajo” y el Decreto No. 326/2014, así como a lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo y su Anexo No.12, definió que la EDI en la entidad va a desarrollarse de forma anual, con cortes mensuales y trimestrales, añadiéndose estos últimos para contribuir con el seguimiento y mejora de las deficiencias resultantes de la evaluación, además de aportar mayor cantidad de elementos y servir de base al evaluador para realizar la evaluación anual. Los responsables de evaluar serán los jefes inmediatos de los evaluados, los cuales deben tener en cuenta el parecer de la organización sindical y de otros trabajadores, y deben cerciorarse de que la calificación final se base en opiniones justas y sinceras. Para ser evaluado se requerirá que el trabajador haya laborado como mínimo el setenta (70) % del total de días hábiles del período, según el régimen de trabajo aprobado en la entidad. Si en el período establecido para efectuar la evaluación del desempeño la autoridad facultada se encontrara ausente de la entidad por cualquier motivo esta tarea deberá ser asumida por el sustituto reglamentario.

#### **Paso 17. Determinación del método de evaluación**

Atendiendo a elementos como los indicadores establecidos, el nivel de preparación de los evaluadores y el período de evaluación, se decidió que el método para la evaluación iba a mantener la combinación existente en la entidad entre las escalas gráficas y las frases descriptivas, pues en el nuevo diseño del sistema se emplean escalas que fijan puntos para la obtención de la calificación cualitativa establecida, y se definen comportamientos que implican un determinado desempeño para cada indicador a medir. Se decidió también incorporar los criterios de los compañeros de trabajo del evaluado, el cliente interno o externo, el sindicato y el jefe inmediato, así como la autoevaluación del trabajador, con el objetivo de lograr una evaluación a 360<sup>0</sup>. Se propone la evaluación por objetivos para el caso



de los trabajadores que ocupan cargos de cuadros, designados y funcionarios, mediante el establecimiento previo de los objetivos a cumplir y su evaluación según los períodos de cumplimiento de estos y las fechas para la revisión de la consecución de los objetivos propuestos.

#### **Paso 18. Establecimiento del modelo de evaluación**

El modelo de evaluación quedó conforme a los indicadores definidos y a las competencias de cada cargo, permitiendo relacionar los resultados alcanzados por cada trabajador.

#### **Tarea 9. Determinación de los aspectos del modelo de evaluación**

Los aspectos del modelo de evaluación estuvieron en función de lo definido en el capítulo anterior, permitiendo reflejar los datos del evaluado y los resultados obtenidos en cuanto a la evaluación de los indicadores y sus requisitos, así como las competencias y sus niveles. En el anexo 10 se muestra el modelo obtenido para la especialista “C” en Gestión de Recursos Humanos, el cual comprende tres partes, la primera (Anexo 10a) incluye la evaluación de los indicadores atendiendo a los requisitos de comportamiento establecidos, la segunda (Anexo 10b) la evaluación de las competencias, y la tercera (Anexo 10c) el modelo resumen de la EDI atendiendo a los aspectos determinados en los dos modelos anteriores. La especialista en cuestión obtuvo una calificación cualitativa de MB, como parte de la evaluación de los requisitos de los indicadores, al obtener 87 puntos. El resultado evidenció la vinculación de la EDI a la estimulación material, mediante los rangos establecidos en la tabla 2.7 y según la fórmula 2.10 para la determinación del CPL, que en este caso arrojó el siguiente resultado:

$$CPL = \frac{87}{100} * 2 = 0.87 * 2 = 1.74 \quad (2.10)$$

### **3.4 Fase IV. Aplicación del sistema de evaluación del desempeño individual basada en competencias laborales**

Se aplicó el procedimiento diseñado para la EDI basada en CL.

#### **Paso 19. Preparación y ejecución del sistema**

Toda la información necesaria sobre el proceso a desarrollar se dio a conocer en el matutino y fueron desarrolladas varias reuniones con los actores implicados. De igual forma se impartieron conferencias donde se les explicó los métodos para realizar la evaluación y los objetivos a cumplir.

Los jefes de departamento solicitaron a sus especialistas que realizaran una autoevaluación de su trabajo teniendo en cuenta el cumplimiento de los indicadores establecidos y las competencias de cada uno. Fue solicitado también el criterio del sindicato y de los trabajadores del área y de otros departamentos que mantenían relación laboral directa e



indirecta con los evaluados. Cada juicio emitido y los resultados de evaluaciones anteriores, los cuales fueron tenidos en cuenta, permitieron lograr una evaluación a 360<sup>0</sup>.

### **Paso 20. Análisis integral de los resultados evaluativos**

Los resultados obtenidos estuvieron en correspondencia con los indicadores establecidos para desarrollar la EDI, así como con la asociación de los mismos a las CL. Los rangos establecidos al respecto permitieron obtener una calificación final para cada evaluado.

### **Tarea 10. Notificación de resultados individuales**

Los resultados obtenidos en la evaluación fueron discutidos con cada evaluado en un análisis con el evaluador, donde estuvo presente el sindicato, en este caso representado por el secretario de la sección sindical. En el modelo establecido quedaron recogidas las firmas de evaluadores y evaluados y la conformidad o no de estos últimos con la calificación obtenida. Se dejó constancia de la conformidad del 100% de los trabajadores con los resultados obtenidos mediante los indicadores propuestos, los cuales permitieron conocer el trabajo desempeñado y los elementos a mejorar, así como el estado de las competencias y las brechas existentes, resultando cumplidores todos los trabajadores en cuanto al requisito de la idoneidad demostrada.

### **Tarea 11. Identificación de las competencias no alcanzadas**

Los resultados de la evaluación permitieron conocer si el trabajador contaba o no con las competencias necesarias para su puesto de trabajo. Partiendo de la comparación entre el perfil de competencias real con el ideal, así como del cálculo del indicador establecido, se obtuvieron las brechas que existían en cuanto a las competencias, así como las potencialidades presentes en cada evaluado, las cuales se tuvieron en cuenta para la promoción y superación de los mismos.

Al calcular el indicador correspondiente a la Especialista “C” en Gestión de Recursos Humanos de la empresa se obtuvo mediante la expresión 2.11 que la misma posee el 88% de las competencias que requiere su cargo, pues debe mejorar en la detección y solución de problemas, en el conocimiento de la legislación vigente, y en el cumplimiento de normas y procedimientos. El indicador alcanza un nivel satisfactorio.

$$W = \frac{(Corti)}{(TCopj)} * 100 \quad (2.11)$$

$$W = \frac{22}{25} = 0.88$$



## Tarea 12. Propuesta de acciones de capacitación y desarrollo

A partir de las competencias determinadas en el paso anterior se van a realizar las acciones de capacitación y desarrollo, en función de suplir las brechas detectadas. En este caso se elaboró la tabla 3.3, donde se recogieron los aspectos necesarios para la mejora de las competencias afectadas en los resultados obtenidos en la evaluación de la Especialista “C” en Gestión de Recursos Humanos.

**Tabla 3.3. Acciones de capacitación y desarrollo**

Competencias afectadas	Modo de formación	Tipo de acción de capacitación	Participantes por categoría ocupacional	Fecha de ejecución	Trabajadores afectados
Detección y solución de problemas	Postgrado	Técnicas y manejo de sistemas informáticos (Excel avanzado)	Técnicos	8/1/18 – 5/2/18	Especialista “C” en Gestión de Recursos Humanos
Conocimiento de la legislación vigente	Conferencias	Leyes y Resoluciones que regulan la GCH	Técnicos	5/3/18- 4/4/18	Especialista “C” en Gestión de Recursos Humanos
Cumplimiento de normas y procedimientos	Seminarios	Normas y procedimientos establecidos en relación al trabajo que desempeña (Convenio Colectivo de Trabajo, Reglamento Disciplinario Interno)	Técnicos	15/5/18- 1/6/18	Especialista “C” en Gestión de Recursos Humanos



### 3.5 Fase V. Control y mejora del sistema

**Objetivo:** Evaluar, controlar y mejorar el sistema de EDI basado en CL en la entidad objeto de estudio.

**Contenido:** En esta fase, luego de aplicado el sistema, se va a proceder a su evaluación. Lo anterior va a permitir conocer si el comportamiento del mismo es favorable o no, con el objetivo de conocer la existencia de posibles desviaciones e inconformidades. En caso de detectarse deficiencias se procede a corregirlas mediante los ajustes pertinentes.

**Técnicas y (o) herramientas:** Revisión de la documentación, entrevistas directas, trabajo en grupo, cálculo de indicadores.

#### Paso 21. Control de los resultados del sistema aplicado

- Índice de cumplimiento del proceso de evaluación del desempeño (ICED)

$$ICED = \frac{126}{132} = 0.95 = 95 \quad (2.3)$$

El ICED fue de un 95%, pues de 132 trabajadores a evaluar solo se evaluaron 126. El indicador alcanza un nivel excelente.

- Índice de evaluación por categorías (IEC)
- Índice de evaluación por categoría (IECt) de técnicos

$$IECt = \frac{28}{31} = 0.90 = 90 \quad (2.4)$$

De 31 técnicos a evaluar solo se evaluaron 28, para un 90% de IEC. De los 3 no evaluados, 1 presentó certificado médico y 2 licencias sin sueldo. El indicador alcanza un nivel excelente.

- Índice de evaluación por categoría de servicios (IECs)

$$IECs = \frac{95}{118} = 0.81 = 81 \quad (2.4)$$

De 118 trabajadores de servicios a evaluar solo se evaluaron 95, para un 81% de IEC. De los 23 no evaluados, 2 estaban de misión, 3 de peritaje médico, 6 presentaron menos del 70% del tiempo en el cargo, 4 de licencia de maternidad, 5 de licencia sin sueldo, y 6 presentaron certificado médico. El indicador alcanza un nivel satisfactorio.

- Índice de evaluación por categoría de operarios (IECo)

$$IECo = \frac{19}{24} = 0.79 = 79 \quad (2.4)$$

De 24 operarios a evaluar solo se evaluaron 19, para un 79% de IEC. De los 5 no evaluados, 3 presentaron certificado médico y 2 licencia sin sueldo. El indicador alcanza un nivel satisfactorio.



- Índice de evaluación por categoría de administrativos (IECa)

$$IECa = \frac{1}{1} = 1 \quad (2.4)$$

Se evaluó el administrativo previsto, para un 100% de IEC. El indicador alcanza un nivel excelente.

- Índice de calidad de la evaluación (ICE)

$$ICE = \frac{38}{126} = 0.30 = 30 \quad (2.5)$$

El ICE fue del 30%, pues de 126 evaluados solo 38 trabajadores obtuvieron un desempeño de MB, presentando el resto niveles inferiores. El indicador alcanza un nivel deficiente.

- Índice de calidad de la evaluación por categoría de técnicos (ICECt)

$$ICECt = \frac{7}{28} = 0.25 = 25 \quad (2.6)$$

El ICECt fue de un 25%, pues de 28 evaluados solo 7 trabajadores obtuvieron un desempeño de MB, presentando el resto niveles inferiores. El indicador alcanza un nivel deficiente.

- Índice de calidad de la evaluación por categoría de servicios (ICECs)

$$ICECs = \frac{26}{95} = 0.27 = 27 \quad (2.6)$$

El ICECs fue del 27%, pues de 95 evaluados solo 26 trabajadores obtuvieron un desempeño de MB, presentando el resto niveles inferiores. El indicador alcanza un nivel deficiente.

- Índice de calidad de la evaluación por categoría de operarios (ICECo)

$$ICECo = \frac{5}{19} = 0.26 = 26 \quad (2.6)$$

El ICECo fue del 26%, pues de 19 evaluados solo 5 trabajadores obtuvieron un desempeño de MB, presentando el resto niveles inferiores. El indicador alcanza un nivel deficiente.

- Índice de calidad de la evaluación por categoría de administrativos (ICECa)

$$ICECa = \frac{0}{1} = 0 \quad (2.6)$$

El ICECo fue de 0, pues el administrativo evaluado obtuvo un desempeño laboral de Bien. El indicador alcanza un nivel deficiente.

- Índice de conformidad con la evaluación (ICON)

$$ICON = \frac{126}{126} = 1 \quad (2.7)$$



El ICON fue de un 100%, pues no existieron trabajadores inconformes con los resultados de la evaluación. El indicador alcanza un nivel excelente.

Los valores resultantes del cálculo de los índices luego de aplicado el procedimiento muestran niveles inferiores en algunos casos, aunque esto no siempre indica un retroceso en cuanto a la efectividad del nuevo sistema, pues en el caso de la calidad de la evaluación atendiendo a las diferentes categorías ocupacionales, el total de evaluados por categoría varía respecto a los períodos analizados. No obstante un decrecimiento o no del indicador pudiera estar asociado a que anteriormente quizás el sistema evaluativo no era del todo pertinente ni efectivo, y los indicadores empleados no estaban en función de medir realmente resultados. El establecimiento de las CL pudiera traer consigo un decrecimiento en estos índices, al incluir la medición de las mismas a todos los trabajadores, lo que incide en las calificaciones a obtener. Para el caso de la conformidad con la evaluación, se obtuvo en ambos casos el 100%.

### **Paso 22. Mejora de los resultados del sistema aplicado**

Las acciones para la mejora están encaminadas a elevar los resultados obtenidos, por lo que se aplican periódicamente las técnicas encaminadas a detectar posibles inconformidades. Es necesario también dar seguimiento a los resultados obtenidos, pues su revisión permite conocer la situación de los niveles de desempeño alcanzados por trabajador. Los cambios que ocurran en la entidad y en sus miembros, y que afecten las CL, deben de ser identificados rápidamente en función de la incorporación de nuevas competencias o la adecuación y transformación de las existentes. Lo anterior brinda al sistema diseñado el enfoque de mejora, tan necesario en la evolución y adaptación de toda organización a las tendencias del contexto en que se ubique.

### **Conclusiones parciales del capítulo**

1. La aplicación del procedimiento permitió detectar que en el proceso de EDI de la entidad existen deficiencias. Estas se asocian con la confección de los planes de trabajo individual, constituyendo el elemento más significativo la no correspondencia entre objetivos e indicadores. Los indicadores relacionados con la EDI como tendencia se comportaron desfavorablemente, se evidencia la no incorporación de las EDI a las CL. Se diseñaron las CL, el manual y se estableció el sistema de evaluación. Luego se realizó el análisis de los resultados y en correspondencia se elaboraron las acciones para lograr las competencias no alcanzadas. De los indicadores de control del sistema aplicado un 54,5% alcanzan niveles entre satisfactorios y excelentes.





## CONCLUSIONES

La investigación desarrollada permite arribar a las conclusiones siguientes:

1. Existe una extensa base teórico-conceptual y empírica sobre la EDI, donde se evidencia la tendencia a concebirla como un proceso sistemático, que permite medir los resultados del trabajo y el cumplimiento de los objetivos del cargo, así como la eficiencia y eficacia del trabajador. La vinculación de la EDI a las CL constituye uno de los rasgos más distintivos en la actualidad. De los modelos desarrollados donde se integran la EDI y las CL, no se encontraron propuestas orientadas a valorar explícitamente la planificación del trabajo individual.
2. El procedimiento diseñado en el desarrollo de la investigación, constituye un instrumento que permite dar solución desde la perspectiva teórico-metodológica al problema científico formulado, quedando demostrada su factibilidad al permitir integrar la EDI a las CL y contribuyendo a estrechar el vínculo con otros subsistemas como la selección, la capacitación y desarrollo, la estimulación moral y material y la comunicación institucional.
3. La aplicación del procedimiento en la Sucursal ARTex Holguín evidencia que existen deficiencias en el proceso de EDI. Las principales dificultades se relacionan con: confección de los planes de trabajo individual; no están elaborados los perfiles de cargo, lo que limita la determinación de las CL y en consecuencia la vinculación entre esta y la EDI. Se diseñaron las CL y el manual. Del análisis de los resultados del sistema de evaluación se elaboran las acciones para lograr las competencias no alcanzadas. El 54,5% de los indicadores de control establecido alcanzan niveles entre satisfactorios y excelentes.
4. La valoración del procedimiento a través del método de concordancia de Kendall demuestra la aceptación en función de: estructura, coherencia entre los elementos que contiene, claridad en el contenido de cada elemento del procedimiento, adecuación a la construcción teórica presentada y que constituye una herramienta de utilidad práctica que tributa a la EDI basada en CL.



## **RECOMENDACIONES**

A partir de los resultados obtenidos con la investigación así como de las conclusiones arribadas con anterioridad se procede a recomendar lo siguiente:

1. Continuar implementando el procedimiento y dar seguimiento a los resultados que se generen con el objetivo de controlar el comportamiento de las evaluaciones mediante los indicadores propuestos y garantizar la mejorar de los mismos.
2. Elaborar una guía que establezca cómo confeccionar los planes de trabajo individuales.
3. Divulgar la experiencia, así como los resultados y ventajas de la aplicación del procedimiento mediante actividades de capacitación en otras sucursales del territorio, con el objetivo de implementarlo en esas entidades y contribuir a la GCH de las mismas.



## BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. A. (2005). Desempeño por Competencias: Evaluación de 3600. (pp. 352 ). Buenos Aires, Argentina.
1. Alles, M. A. (2005). Desempeño por Competencias: Evaluación de 360<sup>0</sup>. (pp. 352 ). Buenos Aires, Argentina.
2. Alles, M. A. (2008). Diccionario de Preguntas. Gestión por Competencias. Cómo planificar la entrevista por competencia. Buenos Aires, Argentina.
3. Artola Pimentel, M.L. (2002). Modelo de Evaluación del Desempeño de Empresas Perfeccionadas en el Tránsito hacia Empresas de Clase en el Sector de Servicios Ingenieros de Cuba. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Cuba.
4. Asamblea Nacional del Poder Popular (2013). Ley No. 116. Código del Trabajo. La Habana, Cuba.
5. Autores, C. d. (2005). Instructivo para el Ajuste del Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales. Escuela Superior de Administración Pública, Departamento Administrativo de la Función Pública, Bogotá. Colombia.
6. Autores, C. d. (2005). Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales. Planta de Cargos. Administración Central del Municipio de Turbo, Antioquia. Colombia.
7. Autores, C. d. (2010). Guía para establecer o ajustar el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales. Cartillas de Administración Pública. Escuela Superior de Administración Pública, Departamento Administrativo de la Función Pública, Bogotá. Colombia.
8. Autores, C. d. (2015). Manual de Funciones y Competencias Laborales . Alcaldía Municipal de San Andrés de Tumaco, Colombia.
9. Ávila Machado, R.L. (2014). Aplicación de un procedimiento de evaluación del desempeño para la implementación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, en la empresa de Producciones Hidromecánicas de Banes. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Facultad de Ingeniería Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba.
10. Balseira Sanamé, Z. (2018). Las competencias y su alineación a la Evaluación del Desempeño Individual. Caso Sucursal Servisa Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba.
11. Barrios Alonso, Y. (2005). La evaluación del desempeño en la gestión de los recursos humanos en la Empresa de Productos Sanitarios S.A de Cárdenas. Propuesta de una



metodología. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Facultad Industrial-Economía. Departamento de Ingeniería Industrial. Matanzas, Cuba.

12. Baute Miyares, Y. (2012). Propuesta de un procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Escuela de Formación Integral "Antonio Guiteras" de Matanzas. (Tesis en opción al Título de Ingeniero Industrial).

13. Bedoya, E. S. (2003). La nueva gestión de personas y su evaluación del desempeño en empresas competitivas. Tesis presentada en opción al Grado de Máster en Administración: Gestión Empresarial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Lima, Perú.

14. Beer, M. (1989). Gestión de recursos humanos. Perspectiva de un director general. Texto y casos. (Editorial del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Madrid).

15. Besseyre des Horts, C. (1990). Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Ediciones Deusto. Madrid.

16. Benítez Gautier, T. (2014). Diseño de las competencias laborales en Desoft S.A. División Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniera Industrial. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba.

17. Business Dictionary. What is performance appraisal? [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com). [Consultado en enero 2018].

18. Bustillo, C. (1994). La Gestión de Recursos Humanos y la Motivación de las Personas. Revista Capital Humano: Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos, No. 73, pp. 17-28

19. Byars Lloyd, L., y otros. (1996). Gestión de Recursos Humanos. Editorial Mosby. España.

20. Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano Humano. Editorial Mc Graw-Hill. México, 3a ed.

21. Comas Rodríguez, R. (2013). Integración de herramientas de control de gestión para el alineamiento estratégico en el sistema empresarial cubano. Aplicación en empresas de Sancti Spíritus. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Cuba.

22. Consejo de Ministros (2007). Decreto No. 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. La Habana, Cuba.



23. Consejo de Ministros (2014). Decreto No. 326. De la modificación del Decreto 281. Reglamento para la implantación y consolidación del sistema de dirección y gestión empresarial estatal. La Habana, Cuba.
24. Consejo de Ministros (2014). Decreto No. 326. Reglamento del Código de Trabajo. La Habana, Cuba.
25. Corral, F. (2007). Evaluación del desempeño. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Perú.
26. Corría Torres, E. (2011). Metodología para la Planificación y Evaluación integrada del desempeño de los profesores del Centro de Estudios Agroecosistemas Áridos (CEAAR) de la Universidad de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Facultad de Ingeniería Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba.
27. Cuesta Santos, A. (2010). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. La Habana: Editorial Academia.
28. De Miguel Guzmán, M. (2006). Tecnología para la Planeación Integral de los Recursos Humanos. Aplicación en Entidades Hoteleras del Destino Holguín. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Cuba.
29. Delgado Pérez, E. (2004). Metodología para la realización del diagnóstico de la Gestión de los Recursos Humanos en empresas en Perfeccionamiento Empresarial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Facultad de Economía e Ingeniería Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba.
30. Escobar Romero, S. C. (2011). Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Unidad Empresarial de Construcción de Materiales Alternativos de Cárdenas. Tesis presentada en opción al Título de Máster en Administración de Empresas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Matanzas, Cuba.
31. Fernández Estrada, Y. (2013). Implantación de la Gestión por competencias laborales en la empresa de Acueducto y Alcantarillado de Guardalavaca. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Holguín.
32. Florida Atlantic University. Performance Appraisals and the Performance Management Philosophy. <https://www.fau.edu> . [Consultado en enero 2018].
33. Freites, R. J (2007). Sistema de Evaluación del Desempeño para el personal administrativo del "Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez". Trabajo de



grado para optar al título de “Bachelor of Business Administration in Administrative Services”, Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez, Caracas, Venezuela.

34. Gaskell, A. (2018). The Right and Wrong Way to Conduct Performance Appraisals. <https://www.forbes.com>.

35. Giraldo, C. H (2004). Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. Monografía para optar al título de psicóloga, Medellín. Colombia.

36. González Zaldívar, B. (2009). Procedimiento para la Evaluación del Desempeño Individual basado en Competencias Laborales en instituciones financieras. Aplicación en Cadeca Holguín. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial. Mención Recursos Humanos. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ingeniería Industrial. Cuba.

37. Harper y Lynch. (1992). Manuales de recursos humanos (1 al 12). Editorial Gaceta de Negocios. 1 al 12. Madrid.

38. Hax, A. C. (1992). Estrategia Empresarial. Editorial El Ateneo. Buenos Aires, Argentina. 280 pp.

39. Ibarra Mirón, S. (2003). Modelo y procedimientos para el análisis y la proyección competitiva de unidades estratégicas de fabricación en la empresa manufacturera cubana. Tesis en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Departamento de Ingeniería Industrial, Santa Clara.

40. Labrada Figueredo, Y. (2014). Aplicación del Procedimiento para la Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos en Palmares. Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

41. Lao León, Y. O. (2013). Procedimiento para el Perfeccionamiento de las Funciones de la Administración de Operaciones en la EMPA Holguín. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Cuba.

42. Leyva Del Toro, C. (2016). Tecnología para la Evaluación del Desempeño Individual alineada al desempeño organizacional. Aplicación en Instalaciones Turísticas de Holguín. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Universidad de Holguín. Cuba.

43. Leyva Henríquez, Y. (2014). Diseño de las competencias organizacionales, de procesos y cargos en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín, Holguín, Cuba.

44. López Moreno, A. (2011). Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño con indicadores específicos basados en competencias laborales. Caso: Camarera



de Habitación, Hotel Tuxpan. Tesis presentada en opción al título de Máster en Administración de Empresas. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Facultad de Ciencias Económicas e Informática, Matanzas, Cuba.

45. López Núñez, F. (2008). Propuesta Metodológica para hacer corresponder la Gestión por Competencias con los objetivos estratégicos de las organizaciones. Tesis presentada en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas. Facultad de Gestión de la Ciencia, la Tecnología y el Medio Ambiente. Ciudad de la Habana. Cuba

46. Marrero Fornaris, C. E. (2002). Diseño de una tecnología integral para la Gestión de la formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena ISLAZUL de la región oriental de Cuba. Tesis presentada para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana: ISPJAE.

47. Marrero Martínez, I. (2017). Procedimiento para la evaluación del desempeño individual. Aplicación en la división territorial holguín de etecsa. Tesis presentada en opción al título de Máster en Ingeniería Industrial. Mención Recursos Humanos. Universidad de Holguín. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de Ingeniería Industrial. Cuba

48. Martínez, C. (1998). Concepto de evaluación del desempeño. <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-125-1evaluacion-de-desempeño-en-360-todos-opinamos-todos-nos-bene.html>.

49. Martínez Galindo, J. (2006). Procedimiento Metodológico para el Diseño de Sistemas de Evaluación del Desempeño basados en Competencias Laborales en el Grupo Empresarial Cuba Níquel de Moa. Universidad de Holguín, Cuba.

50. Martínez Muñoz, E. (2014). Perfeccionamiento del Proceso de Identificación, Validación y Certificación de las Competencias Laborales. Aplicación parcial en EMCOMED Holguín. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba.

51. Medina Elizondo, M. (2012). Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: procedimiento para su identificación y evaluación del desempeño. Revista Internacional Administración & Finanzas, 5(2), 79-100.

52. Medina León, A., y otros. (2010). Relevancia de la gestión por procesos en la planificación estratégica y la mejora continua. Revista Eídos, 2.

53. Méndez Sánchez, A. (2014). Diseño de las competencias organizacionales, de procesos y cargos en la Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya. Tesis en opción al título



de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba.

54. Milanés Pino, L. (2016). Aplicación de un procedimiento para el diseño de las competencias laborales en el área de Abastecimiento del Hotel Brisas Guardalavaca. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba.

55. Montejo Salazar, E. (2013). Procedimiento para la Evaluación del Desempeño basado en competencias. Aplicación en el centro de información y gestión tecnológica de Granma. Tesis presentada en opción al título académico de Máster en Ingeniería Industrial. Mención Recursos Humanos. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ingeniería Industrial. Cuba.

56. Moor, M. Competency-Based Performance Evaluation Methods. <http://smallbusiness.chron.com/competencybased-performance-evaluation-methods-58885.html>. [Consultado en enero 2018].

57. Morales Cartaya, A. (2006). Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Facultad de Ingeniería Industrial, Ciudad de La Habana.

58. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2007). Resolución No. 21. Evaluación del Desempeño Laboral. La Habana, Cuba.

59. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2009). Resolución No 75. Calificador común de cargos administrativos. La Habana, Cuba.

60. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2009). Resolución No 76. Calificador común de cargos de servicios. La Habana, Cuba.

61. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (2009). Resolución No 77. Calificador común de cargos técnicos. La Habana, Cuba.

62. Nieves Julbe, A.F. (2010). Procedimiento para Implantar el Ambiente de Control a través de Procesos Clave del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Facultad de Ingeniería Industrial, Cuba.

63. Nogueira Rivera, D. (2002). Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el control de gestión en las empresas cubanas. (Tesis doctoral inédita), Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos", Cuba.





64. Núñez Cruz, C.R. (2018). Gestión de la Idoneidad de los Trabajadores en Entidades del Sector Estatal de la Construcción. Caso Unidad Empresarial de Base Asfalto. Tesis en opción al Título Académico de Master en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba.
65. Oficina Nacional de Normalización (2007). NC:3000. Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario.
66. Oficina Nacional de Normalización (2015). NC:9000. Sistemas de Gestión de la Calidad-Fundamentos y Vocabulario.
67. Ortiz Pérez, A. (2014). Tecnología para la Gestión Integrada de los Procesos en Universidades. Aplicación en la Universidad de Holguín. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Facultad de Ingeniería Industrial, Cuba.
68. Parra Urdaneta, M.(2000). La Evaluación de desempeño y la gestión de RRHH. <http://www.rhmagazine.com/articulos.asp?id=28>.
69. Parra Villanueva, L. (2010). Modelo de gestión del potencial humano basado en competencias para el fortalecimiento de la actividad empresarial en la población vulnerable de Santiago de Cali. (Tesis doctoral inédita), Instituto Superior Politécnico “José A. Echeverría”, Cuba.
70. Partido Comunista de Cuba. (2016). Actualización de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021.
71. Peña Sánchez, M. (2016). Aplicación de un procedimiento para la evaluación del desempeño en el departamento de Abastecimiento en el Hotel Brisas Guardalavaca. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín “Oscar Lucero Moya”. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba.
72. Peñate Morejón, D. (2005). Generalización del Modelo de Evaluación del Desempeño de Empresas Perfeccionadas que transitan a Empresas de Clase en el Sector de los Servicios Ingenieros. (Tesis presentada en opción al Título de Ingeniero Industrial). Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Facultad Industrial-Economía. Departamento Ingeniería Industrial. Matanzas, Cuba.
73. Perdomo Bairam, R. (2016). Aplicación de un procedimiento para la evaluación del desempeño en el departamento de Mantenimiento del Hotel Brisas Guardalavaca. Tesis presentada en opción al Título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín “Oscar Lucero



Moya”. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba.

74. Pérez Campaña, M. (2005). Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimiento para organizaciones comercializadoras. (Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas), Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Holguín, Cuba.

75. Pérez Hernández, A. (2016). Metodología para la Gestión de la Formación y Evaluación del Desempeño en Moa Nickel S.A. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Holguín, “Oscar Lucero Moya”. Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba.

76. Pichs Leyva, J. R. (2007). Metodología para la Evaluación del Desempeño en la Filial Clientes de la Gerencia Territorial de ETECSA en Ciego de Ávila. Tesis en opción al Título Académico de Master en Ingeniería Industrial. Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana, Cuba.

77. Pontifes, A. (2001). La Evaluación del Desempeño y sus distintos enfoques en la gestión de los RRHH en las organizaciones. <http://www.c-local.gob.mx/ponencias/gro04.htm>.

78. Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros (2011). Instrucción No. 1. Para la Planificación de los Objetivos y Actividades en los Órganos y Organismos de la Administración Central del Estado, Entidades Nacionales y las Administraciones Locales del Poder Popular.

79. Prieto Lozano, A. (2014). La importancia de la evaluación del desempeño, como proceso sistemático generador de cambios y herramienta de gestión gerencial. Paper presented at the Diplomado en gerencia del talento humano, Programa de administración de empresas, Washington, D.C.

80. Puchol, L. (1995). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. 2da. Edición. ESIC. Madrid. España.

81. Puchol, L. (1997). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (3a ed.). Madrid: Editorial Díaz de Santos.

82. Pupo Sedano, J. L. (2011). Procedimiento para la selección, evaluación y formación sobre la base de competencias en Almacenes Universales S.A. Aplicación en la Sucursal Holguín. Tesis en opción al Título Académico de Master en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín, “Oscar Lucero Moya”. Facultad de Ingeniería Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba.



83. Rodríguez Moreno, L. (2011). Aplicación de un procedimiento para la Evaluación del Desempeño con indicadores específicos al personal de enfermería de la sala "1" del Hospital "Mario Muñoz Monroy". Trabajo de Diploma. Universidad de Matanzas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Matanzas.
84. Rodríguez Nouche, A., y otros. (2002). Competencias Laborales en la Administración Pública. Serie para la Mejora Continua en las Organizaciones Públicas. Buenos Aires, Argentina.
85. Rodríguez Travieso, O. (2005). Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño para Gerentes en el Instituto de Investigaciones de Sanidad Vegetal. Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Facultad de Ingeniería Industrial, Ciudad de La Habana.
86. Rosell Josik, C. B. (2018). Procedimiento para la Evaluación del Desempeño orientada a la formación en la División Territorial de ETECSA en Granma. Tesis en opción al Título Académico de Master en Ingeniería Industrial. Universidad de Holguín. Facultad de Ciencias Empresariales y Administración. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba.
87. Sánchez Augier, L. (2009). Tecnología para la evaluación del desempeño de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín. Holguín: Universidad de Holguín.
88. Sánchez González, Y. (2009). Procedimiento para la Gestión del Desarrollo de Competencias Laborales en Entidades del MINTUR. Aplicación en el Hotel Pernik. Tesis presentada en opción al título de Máster en Gestión de Recursos Humanos. Universidad de Holguín, "Oscar Lucero Moya". Facultad de Ingeniería Industrial. Departamento de Ingeniería Industrial. Holguín, Cuba.
89. Sánchez Rodríguez, A. (2007). Tecnología para el Desarrollo Integrado de Competencias Laborales en Entidades Consultoras. Aplicación en la provincia de Holguín. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Holguín: Universidad de Holguín.
90. Smith, K.E. (1984). Performance appraisal: a positive management tool. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov>
91. Soltura Laseria, A. (2009). Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echeverría" de La Habana.
92. Sotolongo Valdés, Y. M. (2011). Evaluación de las Competencias Laborales en los puestos de trabajo del Departamento de Recursos Humanos de la UMCC. Tesis presentada



en opción al Título de Ingeniero Industrial. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Facultad de Ciencias Económicas e Informática. Matanzas, Cuba.

93. Torriente García, L. (2008). Propuesta de una metodología para la elaboración de la Evaluación del Desempeño en la Unidad Empresarial de Base de Producción “Antonio Guiteras”, de la Central Termoeléctrica de Matanzas. (Tesis presentada en opción al Título de Ingeniero Industrial). Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”. Facultad Industrial-Economía. Departamento de Ingeniería Industrial. Matanzas, Cuba.

94. Varela Izquierdo, N. (2001) Procedimiento de mejoramiento de la gestión de recursos humanos en el sector hotelero. Tesis para optar por el Título de Doctor en ciencias Técnicas Cienfuegos. Cuba.

95. Werther, William B., y otros. (2001). Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana. México. 395 pp.

96. Zayas Agüero, P (2002). Concepción Técnico Metodológica sobre la Selección de Personal. Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Sociales. La Habana: Universidad de la Habana.



# ANEXOS



## **Anexo 1. Entrevista al personal de Capital Humano para realizar el análisis valorativo de la EDI en la entidad**

En la entidad se está realizando una investigación con el objetivo de perfeccionar el sistema de EDI basada en CL, por lo que solicitamos su colaboración para el desarrollo de la fase de diagnóstico mediante la respuesta a las preguntas siguientes:

1. ¿Considera usted que la EDI que se desarrolla en la entidad se concibe sobre la base de las CL?
2. ¿Cuáles considera que son los principales problemas que están presentes en la entidad en cuanto a la forma de desarrollar la EDI?
3. ¿Los planes de trabajo responden a los objetivos de trabajo establecidos?
4. A su juicio, ¿los indicadores a medir en la EDI son los adecuados?
5. ¿Los planes de trabajo tributan a los indicadores determinados para la evaluación?
6. ¿Para la selección del personal y su incorporación a la entidad, se tienen en cuenta las competencias que requiere la plaza?
7. ¿Los planes de capacitación y desarrollo se conciben sobre la base de las deficiencias arrojadas en los resultados obtenidos con la EDI?
8. ¿Los resultados obtenidos en las evaluaciones se tienen en cuenta para estimular a los trabajadores de forma moral y material?
9. ¿Considera que existe una comunicación adecuada a la hora de dar a conocer los resultados de la EDI? ¿Por qué?
10. ¿Mediante qué vía el trabajador puede reclamar ante insatisfacciones con los resultados de la EDI?
11. ¿Cómo valora el trabajo que se realiza en la entidad para contribuir a la integración entre los subsistemas de la GCH?
12. ¿Se siente usted comprometido a ayudar y a asumir responsabilidades para contribuir a la implantación de un SIGCH en la entidad?

Muchas gracias



## Anexo 2. Encuesta para evaluar el grado de satisfacción con la evaluación del desempeño

**Fuente: Adaptada de Leyva del Toro (2016)**

Con vistas a perfeccionar el sistema de evaluación existente se está aplicando la encuesta siguiente, por lo que su opinión resulta muy valiosa para esta investigación. Por favor responda las siguientes preguntas marcando con X si está de acuerdo con la afirmación.

Muchas gracias

Aspectos a evaluar	Marque con x si está de acuerdo
1- La evaluación del desempeño de los trabajadores se corresponde con el desempeño de estos	
2- Los resultados de la evaluación del desempeño se discuten con el evaluado	
3- En el proceso de evaluación del desempeño se escuchan los criterios de los compañeros de trabajo	
4- La evaluación del desempeño se utiliza para estimular a los mejores trabajadores	
5- La evaluación del desempeño se utiliza para formar a quien lo necesite	
6- Cuando se desarrolla la evaluación del desempeño se tiene en cuenta las condiciones existentes para desarrollar el trabajo	
7- En el momento de ejecutar la evaluación del desempeño se considera la influencia que ejercen en el trabajador los otros puestos de trabajo	
8- Los resultados de la evaluación del desempeño se corresponden con los resultados alcanzados en el cargo	
8- Los resultados de la evaluación del desempeño se corresponden con los resultados alcanzados en el área	
9- Los resultados de la evaluación del desempeño se corresponden con los resultados alcanzados en la organización	
10- La evaluación del desempeño es satisfactoria	



### Anexo 3. Método de concordancia de Kendall para la valoración del procedimiento

Indicadores	Opiniones de los Expertos							$\Sigma A_{ij}$	$\Delta_i$	$\Delta_i^2$
	1	2	3	4	5	6	7			
1. Estructura del procedimiento	1	1	2	1	2	1	3	11	-10	108
2. Coherencia entre los elementos que contiene el procedimiento	2	2	2	3	4	1	2	16	-5	29
3. Claridad en el contenido de cada elemento del procedimiento	3	3	4	3	2	3	3	21	0	0
4. Se adecua a la construcción teórica presentada	5	5	5	4	5	3	5	32	11	112
5. Constituye una herramienta de utilidad práctica que tributa a la EDI basada en CL	4	5	4	4	4	3	3	27	6	31
<b>Total</b>								<b>107</b>		<b>281</b>

$$T = \Sigma A_{ij} / n \quad \Delta_i = \Sigma A_{ij} - T \quad \Delta_i^2 = (\Sigma A_{ij} - T)^2$$

$$W = \frac{12 \Sigma_{i=1}^K \Delta_i^2}{m^2 (k^2 - k)}$$

Elementos	Valores
Factor de comparación (T)	21
Número de expertos	7
Número de indicadores	5
Factor de concordancia (W)	0.57





#### **Anexo 4. Determinación del tamaño de muestra para la aplicación de la encuesta**

Para la aplicación de la encuesta se determinó, mediante un muestreo proporcional estratificado, el tamaño de muestra necesario (126 trabajadores). Para facilitar la aplicación de las encuestas en las áreas de la entidad, se calculó también el tamaño de muestra por estratos, atendiendo a las diversas categorías ocupacionales existentes en la empresa.

Para una población finita y un muestreo aleatorio estratificado, se realizaron los cálculos siguientes para determinar el tamaño de muestra necesario para la aplicación de la encuesta:

Fórmula:

$$n_m = \frac{K^2 * pq * N}{e^2(N - 1) + K^2 * pq}$$

**Donde:**

$n_m$ = tamaño de muestra

$N$ = tamaño de la población

$K$  = valor crítico, depende del nivel de confianza que se planifica el investigador para su investigación.

$p$ = probabilidad con la que se presenta el fenómeno (si no se conoce se utiliza un 50%, o sea, 0.5.)

$q$ = probabilidad de que no se presente el fenómeno (si no se conoce se utiliza un 50%, o sea, 0.5.) ( $q=1-p$ )

$e^2$  = error (en %) con que el investigador va a trabajar

**Cálculos:**

Para un 95% de confianza  $e^2 = 0.05$

$K= 1.96$ ;  $p=0.5$ ;  $q=0.5$ ;  $N=185$

**Luego:**

$$n_m = \frac{(1.96)^2 * (0.5)(0.5) * 185}{(0.05)^2(185 - 1) + (1.96)^2 * (0.5)(0.5)}$$

$$n_m = \frac{3.8416 * 0.25 * 185}{0.0025 * (184) + (3.8416) * 0.25} = \frac{177.674}{0.46 + 0.9604} = \frac{177.674}{1.4204}$$

$$n_m = 125.08 \approx 126$$

El tamaño de muestra para una confiabilidad del 95% es de 125 trabajadores.



**Anexo 4 (continuación). Determinación del tamaño de muestra para la aplicación de la encuesta**

**Cálculos por categoría ocupacional:**

<b>Categoría ocupacional</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Tamaño de muestra</b>
Técnicos	31	$n_e = n ( Ne/N)=126 (31/185)=21.11\approx 21$
Administrativos	1	$n_e = 126 (1/185)=0.68\approx 1$
Operarios	23	$n_e = 126 (23/185)= 15.66\approx 16$
Cuadros	16	$n_e = 126 (16/185)=10.89 \approx 11$
Servicios	114	$n_e = 126 (114/185)=77.64\approx 77$
<b>Total</b>	<b>185</b>	<b>126</b>




## Anexo 5. Resultados de la aplicación de la encuesta

Aspectos a evaluar	Respuestas a favor (%)
1- La evaluación del desempeño de los trabajadores se corresponde con el desempeño de estos	78.6
2- Los resultados de la evaluación del desempeño se discuten con el evaluado	100.0
3- En el proceso de evaluación del desempeño se escuchan los criterios de los compañeros de trabajo	<b>46.0</b>
4- La evaluación del desempeño se utiliza para estimular a los mejores trabajadores	<b>31.7</b>
5- La evaluación del desempeño se utiliza para formar a quien lo necesite	<b>44.4</b>
6- Cuando se desarrolla la evaluación del desempeño se tiene en cuenta las condiciones existentes para desarrollar el trabajo	<b>38.1</b>
7- En el momento de ejecutar la evaluación del desempeño se considera la influencia que ejercen en el trabajador los otros puestos de trabajo	<b>49.2</b>
8- Los resultados de la evaluación del desempeño se corresponden con los resultados alcanzados en el cargo	100.00
8- Los resultados de la evaluación del desempeño se corresponden con los resultados alcanzados en el área	81.0
9- Los resultados de la evaluación del desempeño se corresponden con los resultados alcanzados en la organización	59.5
10- La evaluación del desempeño es satisfactoria	61.9



**Anexo 6. Perfil de cargos por competencias del Especialista “C” en Gestión de los Recursos Humanos de la Sucursal ARTex S.A de Holguín**

	<b>Ministerio de Cultura</b> <b>Diseño de cargo</b>
<b>Área o Establecimiento:</b> Gerencia de Recursos Humanos	
<b>Denominación del Cargo:</b> Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos	
<b>Grupo Escala:</b> X	
<b>Salario:</b> \$ 325.00	
<b>Pago Adicional:</b> \$ 30.00	
<b>Categoría ocupacional:</b> Técnico	
<b>Misión del cargo:</b> Garantizar la correcta aplicación de la Gestión de Capital Humano en la entidad, atendiendo a la política establecida por los niveles superiores en cuanto a los Recursos Laborales, Organización del Trabajo y los Salarios, Selección e Integración, Evaluación del Desempeño, Seguridad y Salud, Capacitación y Desarrollo, y la Gestión por Competencias.	
<b>Funciones generales</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Hace estudios de Organización del Trabajo, Empleo, Capacitación, y Cuadros;</li> <li>2 Acomete acciones a partir de lineamientos de la organización del trabajo, empleo, capacitación, y cuadros;</li> <li>3 Hace cumplir el sistema salarial y de estimulación vigente y elabora nuevas propuestas al organismo superior;</li> <li>4 Analiza los procesos de producción o servicios, diseña puestos de trabajo, y diseña y controla normas;</li> <li>5 Analiza la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación; propone medidas;</li> <li>6 Tramita solicitudes de sus entidades con los organismos y niveles correspondientes;</li> <li>7 Ejecuta los programas de selección de la fuerza de trabajo;</li> <li>8 Estudia los aspectos socio psicológicos de la fluctuación de la fuerza de trabajo;</li> <li>9 Planifica, organiza y ejecuta las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la entidad;</li> <li>10 Elabora los planes de capacitación del personal;</li> <li>11 Propone y participa en la aplicación de medidas técnicas y organizativas y en la determinación de la complejidad de puestos de trabajo, empleando las técnicas correspondientes;</li> <li>12 Confecciona funciones, estructuras y plantilla de la empresa y controla el cumplimiento de los planes de estudio y programas de calificación y recalificación;</li> <li>13 Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.</li> </ol>	



**Anexo 6 (continuación). Perfil de cargos por competencias del Especialista “C” en Gestión de los Recursos Humanos de la Sucursal ARTex S.A de Holguín**

**Funciones específicas**

- 1 Ejecuta, en coordinación con las áreas de Casa Matriz y demás Unidades Organizativas del sistema, la elaboración de la propuesta de indicadores directivos y límites relacionados con la categoría de trabajo y salario para la conformación del Plan Económico-Financiero a nivel de entidad.
- 2 Vela por el cumplimiento y la correcta aplicación de los reglamentos y procedimientos para la organización del sistema de trabajo con los recursos humanos de la entidad en correspondencia con lo legislado en el Código del Trabajo.
- 3 Realiza los análisis correspondientes para el control de los certificados médicos, las licencias, los contratos determinados, las bajas, el índice de ausentismo y el comportamiento de la disciplina.
- 4 Actualiza los expedientes laborales.
- 5 Revisa las tarjetas de firma y actualiza los modelos de vacaciones y de horas extras.
- 6 Realiza la contratación.
- 7 Ejecuta lo referente a la captación, selección e incorporación de trabajadores al empleo; desarrolla la contratación del personal.
- 8 Asesora la correcta aplicación del procedimiento establecido para la efectiva evaluación del desempeño de los trabajadores.
- 9 Ejecuta lo relacionado al procedimiento para el tratamiento laboral y salarial a las interrupciones laborales y el proceso de disponibilidad.
- 10 Ejecuta lo relacionado con la selección y nombramiento del personal con relaciones de trabajo especiales y que por las características del trabajo que realizan se designan.
- 11 Ejecuta el análisis del comportamiento del Valor Agregado (VAB) y de los indicadores de Trabajo y Salario y su relación con los indicadores económicos asociados.
- 12 Diseña y realiza estrategias encaminadas a elevar la productividad del trabajo y alcanzar adecuados comportamiento del gasto de salario en relación al Valor Agregado Bruto (VAB) y la correlación Salario Medio/ Productividad.
- 13 Evalúa el comportamiento de los estudio de mercados o factibilidad que se aprueben.
- 14 Participa en la elaboración del sistema automatizado sobre capital humano para asegurar la calidad, exactitud y control de los procedimientos y operaciones a través del uso de la tecnología de la información.
- 15 Participa en la elaboración del proyecto de Convenio Colectivo de Trabajo y asesora y garantiza su implementación; presenta y tramita las propuestas de modificaciones en caso de surgir cambios en los asuntos convenidos.
- 16 Realiza estudios de organización del trabajo y garantiza que se realicen las propuestas para la aplicación de los resultados obtenidos.
- 17 Chequea y contribuye a que los trabajadores de ARTex S.A desempeñen y desarrollen sus actividades acorde a las exigencias laborales establecidas para cada cargo y que tengan vinculado su salario a los resultados del trabajo que realizan.
- 18 Ejecuta análisis a nivel de entidad acerca de la utilización del fondo de tiempo laboral, del uso de las plantillas, del comportamiento de los ingresos por trabajador y regímenes de trabajo; propone las medidas necesarias para lograr mejor aprovechamiento y eficiencia en el trabajo.



**Anexo 6 (continuación). Perfil de cargos por competencias del Especialista “C” en Gestión de los Recursos Humanos de la Sucursal ARTex S.A de Holguín**

19. Vela por el cumplimiento de las normativas relacionadas con la seguridad y salud del trabajador, su ambiente laboral, el uso de los medios de protección y la localización de los riesgos en el trabajo tramitando su solución de inmediato.
20. Elabora Sistemas de Pago por Resultados con vistas a elevar la productividad y la eficiencia de la entidad y elevar el salario medio de los trabajadores.
21. Garantiza que la elaboración de las Bases Generales de los Sistemas de Pago por Resultados se correspondan con los lineamientos establecidos por los organismos rectores.
22. Realiza análisis periódicos sobre los resultados y el costo beneficio del sistema de pago que se aplica en la entidad.
23. Elabora los planes de capacitación, realizando las gestiones y coordinaciones necesarias para su cumplimiento; supervisa y controla el trabajo a nivel de las unidades organizativas subordinadas.
24. Orienta y planifica las necesidades de fuerza calificada según proyecciones para el desarrollo futuro de la entidad.
25. Realiza estudios en coordinación con otras áreas especializadas sobre la creación de nuevos puestos de trabajo; vela por su integralidad y perfil amplio cuando así resulte conveniente.

**Obligaciones y atribuciones**

1. Asistir al jefe en todas sus funciones
2. Garantizar la calidad y organización de su trabajo
3. Mantener discreción en cuanto a la información que maneja
4. Garantizar las informaciones en tiempo
5. Garantizar la atención adecuada y responder en el término establecido
6. Cumplir las regulaciones establecidas para el trabajo
7. Otras obligaciones y atribuciones que le sean asignadas

Competencias del cargo	Definición
<b>Competencias de solución de problemas</b>	
Detección y solución de problemas	Es capaz de detectar rápidamente la existencia de problemas y solucionarlos mediante la aplicación de las técnicas adecuadas.
Capacidad de análisis	Es capaz de interpretar y procesar correctamente los datos y la información relacionada con su labor, arribando a las conclusiones acertadas mediante la realización de las evaluaciones, comparaciones y clasificaciones pertinentes.
Capacidad para la toma de decisiones	Es capaz de seleccionar firmemente y tomar la decisión acertada a partir del análisis de varias alternativas y las respectivas consecuencias de su aplicación.



**Anexo 6 (continuación). Perfil de cargos por competencias del Especialista “C” en Gestión de los Recursos Humanos de la Sucursal ARTex S.A de Holguín**

Dominio de los sistemas implementados	Domina los sistemas que se encuentran implementados en el área y emplea los mismos para ejecutar su trabajo logrando resultados satisfactorios.
Conocimiento de la legislación vigente	Domina lo implementado en materia legislativa en cuanto a la actividad que desarrolla, y vela por el cumplimiento de las actividades de forma correcta y acorde a lo estipulado.
Cumplimiento de normas y procedimientos	Es capaz de desarrollar su trabajo cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos para garantizar resultados fiables y verídicos.
Manejo y uso de los medios de trabajo	Es capaz de utilizar los medios de trabajo de forma correcta y velar por su conservación y buen estado.
Disciplina tecnológica	Es capaz de emplear los recursos necesarios en su actividad garantizando el ahorro y aprovechamiento de los mismos.
<b>Competencias directivas</b>	
Liderazgo	Es capaz de contribuir, con su ejemplo individual, a involucrar al personal en la aceptación de nuevas estrategias y directrices encaminadas a la mejora organizacional.
Capacidad de planeación	Planea las acciones necesarias teniendo en cuenta todos los recursos implicados para su realización en tiempo y forma.
Capacidad de organización	Establece un orden adecuado atendiendo al nivel de prioridad e importancia de las tareas a desarrollar.
Capacidad de control	Es capaz de controlar el desarrollo de las actividades y corregir sus resultados mediante la aplicación de las técnicas adecuadas.
Visión de futuro	Es capaz de discernir e identificar futuras tendencias con el objetivo de encaminar su actuar hacia la disminución de imprevistos y fallas.
<b>Competencias de comunicación</b>	
Capacidad de escucha y comunicación efectiva	Es capaz de escuchar mensajes y orientaciones y transmitirlos de forma adecuada, manteniendo el sentido de lo orientado y la claridad y fluidez de la comunicación.
Pertinencia para suministrar información clara y precisa	Es capaz de desarrollar los análisis pertinentes y suministrar los resultados obtenidos con claridad y precisión, garantizando la correcta interpretación de los mismos.



**Anexo 6 (continuación). Perfil de cargos por competencias del Especialista “C” en Gestión de los Recursos Humanos de la Sucursal ARTex S.A de Holguín**

<b>Competencias de trabajo en equipos</b>	
Capacidad para la colaboración y el trabajo en equipo	Es capaz de trabajar en equipo compartiendo las tareas y manteniendo relaciones positivas para lograr los resultados colectivos esperados.
Relaciones interpersonales	Mantiene relaciones positivas con sus compañeros directos y con todos aquellos con los que se relaciona, sabiendo identificar el personal necesario con el cual mantener vínculos de contacto para alcanzar objetivos organizacionales.
Capacidad de percepción	Es capaz de comprender las situaciones y el papel que juega cada individuo de forma tal que puede cooperar y apoyar a sus compañeros y ponerse en su lugar con el fin de lograr un ambiente propicio para el logro de los objetivos de la entidad.
<b>Competencias de eficacia personal</b>	
Adaptabilidad	Es capaz de trabajar en gran variedad de situaciones y de adaptarse a los cambios sin presentar resistencia.
Capacidad de simultanear tareas	Posee la capacidad de desarrollar varias tareas de forma simultánea respetando el orden establecido y generando las soluciones adecuadas.
<b>Competencias de aprendizaje</b>	
Aprendizaje de conocimientos	Es capaz de asimilar nuevos conocimientos y aplicarlos en el desempeño de sus funciones, mejorando con ello sus resultados individuales y contribuyendo a los de la organización.
Disposición hacia la superación y/o actualización de los conocimientos requeridos	Posee disposición hacia la superación, el aprendizaje y actualización de los conocimientos relacionados con la actividad que realiza, garantizando con ello la mejora en el desempeño de sus funciones y la satisfacción de sus intereses.
<b>Competencias de acción y logro de resultados</b>	
Orientación a la obtención de resultados	Capacidad para estar siempre orientado hacia la obtención de resultados satisfactorios mediante el desarrollo efectivo del trabajo.
Enfoque al cliente	Capacidad de desarrollar el trabajo en función de satisfacer las expectativas y necesidades del cliente (interno y externo) mediante la detección y solución de sus problemas.
Orientación a la calidad	Capacidad para ofrecer un servicio de calidad mediante la adecuada aplicación y el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.





**Anexo 6 (continuación). Perfil de cargos por competencias del Especialista “C” en Gestión de los Recursos Humanos de la Sucursal ARTex S.A de Holguín**

<b>Requisitos para el cargo:</b>			
<b>Formación académica:</b> Graduado de Nivel Superior con entrenamiento en el puesto.			
<b>Conocimientos específicos</b>	<b>Bajo</b>	<b>Considerable</b>	<b>Elevado</b>
Manejo de la computación		X	
Políticas y normas sobre administración de personal			X
Legislación laboral			X
Redacción de cartas, documentos e informes		X	
<b>Cultura organizacional:</b>			
<b>Expectativas del comportamiento:</b> Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina y con el código de ética de la Empresa. Debe cumplir con las regulaciones legales vigentes y mantener una actitud permanente y activa contra la corrupción.			
<b>Responsabilidad:</b>			
<b>Sobre otras personas:</b> No tiene.			
<b>Sobre bienes:</b> Es responsable por el uso adecuado y la conservación de todos los recursos materiales y financieros que emplea en sus funciones. Tiene a su cuidado: computadora, mobiliario, accesorios del área de trabajo.			
<b>Condiciones de trabajo:</b>			
<b>Condiciones horarias:</b> De 8:00 a.m. – 5:30 p.m. de lunes a jueves. Los viernes de 8:00 a.m. – 4:30 p.m.			
<b>Horario de descanso:</b> De 12:00 m a 12:30 pm de lunes a viernes.			
<b>Esfuerzo físico y mental:</b> La actividad a realizar conlleva el análisis y resolución de problemas, así como la generación y puesta en práctica de estrategias de trabajo, por lo que el esfuerzo mental es elevado, siendo necesario también la adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos y su aplicación. El esfuerzo físico es medio, pues la plaza requiere la realización de recorridos para supervisar unidades ubicadas en varios municipios, además de la asistencia a reuniones que en ocasiones son en otras provincias. Se realizan también visitas a instituciones rectoras relacionadas con la actividad.			
<b>Ambiente físico:</b> De forma general el ambiente físico es agradable, presentando las siguientes características:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local decorado con colores claros y agradables</li> <li>• Buena iluminación (500 lux)</li> <li>• Bajo nivel de ruido (por debajo de 65 dBA) y adecuada ventilación</li> <li>• Mesa y silla con diseño ergonómico</li> <li>• Existencia de agua potable</li> <li>• Existencia del extintor en el área contra incendios</li> <li>• Existencia de baño sanitario con condiciones higiénicas adecuadas</li> <li>• Existencia de equipos de equipos y medios necesarios para la realización del trabajo.</li> </ul>			



**Anexo 6 (continuación). Perfil de cargos por competencias del Especialista “C” en Gestión de los Recursos Humanos de la Sucursal ARTex S.A de Holguín**

De existir pantallas de visualización para realizar el trabajo se deben cumplir con las pausas de trabajo periódicamente de 1 o dos minutos con cambio de la visión hacia otros planos y de 10 minutos cada 2 o 3 horas de labor para evitar fatigas posturales y mentales.

**Riesgos:** stress, pérdida de la visión, caídas a un mismo y a distinto nivel, riesgo eléctrico controlado, accidentes de trayecto durante la transportación en funciones de trabajo.

**Competencias del proceso al que pertenece:**

1. Liderazgo
2. Orientación a la calidad
3. Capacidad para la toma de decisiones
4. Capacidad para la planeación, organización y control
5. Enfoque al cliente
6. Visión de futuro

Realizado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Aprobado por: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: : \_\_\_\_\_



### Anexo 7. Nivel de flexibilidad de los indicadores de resultados utilizados en la EDI

No.	Indicadores	Nivel de flexibilidad			Criterio de elección
		Reducción	Agrupamiento	Desagregación	
1	Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.		Sí (con el 2)		Sí
2	Cumplimiento del Plan de Trabajo, tareas, objetivos, en el tiempo planificado.	Sí	Sí (con el 1)		Sí
3	Calidad del Trabajo, incluyendo los análisis valorativos, la habilidad para no presentar errores o para descubrirlos. Calidad de los servicios que brinda.	Sí			Sí
4	Cumplimiento de la disciplina tecnológica, de normas y procedimientos o de la Legislación vigente utilizada en el trabajo.		Sí (con el 8 )		Sí
5	Disciplina Laboral: Aprovechamiento de la Jornada Laboral, regularidad de la asistencia, ausencias injustificadas, impuntualidades. Permanencia en el puesto.	Sí	Sí (con el 6)		Sí
6	Actitud en el trabajo, si presta atención, si demuestra interés en el trabajo, si se puede contar con su aporte para concluir tareas priorizadas en un tiempo determinado. Nivel de cooperación para trabajar con otros y para otros.		Sí (con el 5)		No



**Anexo 7 (Continuación). Nivel de flexibilidad de los indicadores de resultados utilizados en la EDI**

7	Uso, cuidado, conservación y aprovechamiento de los medios de trabajo y auxiliares, materiales, medios básicos, herramientas, útiles y documentación.	Sí			Sí
8	Cumplimiento de las normas de seguridad y salud y de higiene, incluye uso y cuidado de medios de protección.		Sí (con el 4)		Sí
9	Capacitación: Cumplimiento del Plan de Capacitación. Promoción y Demostración del Impacto de la Capacitación.	Sí			Sí



### Anexo 8. Importancia de los indicadores de resultado mediante el método de Kendall

Indicadores	Opiniones de los Expertos									ΣAij	Δi	Δi <sup>2</sup>
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1. Cumplimiento del plan de trabajo, tareas asignadas y objetivos del cargo	6	5	6	6	6	5	6	6	6	52	19	361
2. Calidad del trabajo realizado	5	6	5	6	5	5	5	5	4	46	13	169
3. Uso, cuidado, conservación y aprovechamiento de los medios de trabajo, herramientas, y útiles	4	4	3	3	4	3	3	3	3	30	-3	9
4. Disciplina laboral	4	3	5	4	4	4	4	5	4	37	4	16
5. Cumplimiento de la legislación vigente y de las normas de seguridad y salud y protección del medio ambiente	2	3	2	2	3	2	2	2	2	20	-13	169
6. Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo	2	1	1	2	1	1	2	2	1	13	-20	400
<b>Total</b>										<b>198</b>		<b>1124</b>

$$T = \sum A_{ij} / n \quad \Delta i = \sum A_{ij} - T \quad \Delta i^2 = (\sum A_{ij} - T)^2$$

$$W = \frac{12 \sum_{i=1}^K \Delta_i^2}{m^2 (k^2 - k)}$$

Elementos	Valores
Factor de comparación (T)	33
Número de expertos	9
Número de indicadores	6
Factor de concordancia (W)	0.79



## Anexo 9. Requisitos de comportamiento de los indicadores de resultados en ARTex

No.	Indicador	Pautas	Evaluación cuantitativa y cualitativa
1	Cumplimiento del plan de trabajo, tareas y objetivos del cargo	Cumple con el 100% del plan de trabajo, tareas asignadas y objetivos del cargo. Cumple con las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.	MB= (30-25)
		Cumple con más del 90% del plan de trabajo, tareas asignadas y objetivos del cargo. Cumple con las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.	B= (25-18)
		Cumple con el 70% del plan de trabajo, tareas asignadas y objetivos del cargo. Cumple con la mayoría de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.	R=(18-12)
		Cumple con menos del 70 % del plan de trabajo, tareas asignadas y objetivos del cargo. No cumple con las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.	D= (12-0)
2	Calidad del trabajo realizado	Domina y ejecuta su trabajo con calidad y sin errores. Realiza los análisis valorativos pertinentes y posee la capacidad para generar sugerencias, aportes y soluciones.	MB = (25-20)
		Ejecuta su trabajo presentando un nivel aceptable de calidad y con muy pocos errores. Por lo general realiza los análisis valorativos pertinentes y logra generar sugerencias, aportes y soluciones.	B = (20-12)
		Ejecuta su trabajo presentando un nivel bajo de calidad y con frecuentes errores. Casi nunca realiza los análisis valorativos pertinentes y logra generar sugerencias, aportes y soluciones.	R= (12-6)



**Anexo 9 (continuación). Requisitos de comportamiento de los indicadores de resultados en ARTex**

2.	Calidad del trabajo realizado	No ejecuta su trabajo con calidad y siempre presenta errores. Nunca realiza los análisis valorativos pertinentes y no logra generar sugerencias, aportes y soluciones.	D = (6-0)
3.	Disciplina laboral	No presenta ausencias ni impuntualidades. Aprovecha la jornada laboral al máximo y muestra una correcta disciplina y actitud ante el trabajo, así como un adecuado porte y aspecto.	MB = (20-15)
		Asiste pero en ocasiones presenta impuntualidades. Por lo general aprovecha al máximo la jornada laboral y muestra una correcta disciplina y actitud ante el trabajo, así como un adecuado porte y aspecto.	B = (15-9)
		Asiste pero en ocasiones presenta impuntualidades. Casi nunca aprovecha al máximo la jornada laboral y no siempre muestra una correcta disciplina y actitud ante el trabajo. A veces el porte y aspecto no es el adecuado.	R = (9-4)
		Presenta ausencias e impuntualidades injustificadas. No aprovecha la jornada laboral y comete indisciplinas. La actitud ante el trabajo y el porte y aspecto no son los adecuados.	D = (4-0)
4.	Uso, cuidado, conservación y aprovechamiento de los medios de trabajo, herramientas, y útiles	Mantiene los materiales, equipos y medios asignados en óptimo estado para su uso. Presenta una correcta disciplina tecnológica y vela por el ahorro y racionalización de los recursos que utiliza, así como el empleo de los mismos acorde a lo establecido.	MB = (15-8)
		Mantiene los materiales, equipos y medios asignados en buen estado para su uso. Por lo general presenta una correcta disciplina tecnológica y vela por el ahorro y racionalización de los recursos que utiliza, así como el empleo de los mismos acorde a lo establecido.	B = (8-6)



**Anexo 9 (continuación). Requisitos de comportamiento de los indicadores de resultados en ARTex**

4	Uso, cuidado, conservación y aprovechamiento de los medios de trabajo, herramientas, y útiles.	No presta la adecuada atención al uso y conservación de los materiales, equipos y medios asignados. Casi nunca presenta una correcta disciplina tecnológica y no siempre vela por el ahorro y racionalización de los recursos que utiliza, así como por el empleo de los mismos acorde a lo establecido.	R= (6-4)
		No usa ni conserva adecuadamente los materiales, equipos y medios asignados. No presenta disciplina tecnológica y no vela por el ahorro y racionalización de los recursos que utiliza, así como tampoco por el empleo de los mismos acorde a lo establecido.	D = (4-0)
5.	Cumplimiento la legislación vigente y de las normas de seguridad, salud y medio ambiente	Cumple con la legislación vigente y con las normas de seguridad, salud y medio ambiente. Usa adecuadamente los medios de protección persona.	MB = (5-4)
		Generalmente cumple con la legislación vigente y con las normas de seguridad, salud y medio ambiente. Por lo general usa adecuadamente los medios de protección personal.	B = (4-3)
		Casi nunca cumple con la legislación vigente y con las normas de seguridad, salud y medio ambiente. Casi nunca usa adecuadamente los medios de protección personal.	R = (3-2)
		Incumple con la legislación vigente y con las normas de seguridad, salud y medio ambiente. No usa adecuadamente los medios de protección personal.	D = (2-0)
6	Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo	Cumple con su plan de formación y con las actividades formativas planificadas. Posee disposición a la superación y al aprendizaje de habilidades requeridas para el desempeño de su labor. Demuestra los conocimientos adquiridos al aplicarlos en su labor.	MB = (5-4)





**Anexo 9 (continuación). Requisitos de comportamiento de los indicadores de resultados en ARTex**

6.	Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo	Cumple de forma aceptable con su plan de formación y con las actividades formativas planificadas. Por lo general posee disposición a la superación y al aprendizaje de habilidades requeridas para el desempeño de su labor. Por lo general demuestra los conocimientos adquiridos al aplicarlos en su labor.	B = (4-3)
		Cumple con pocas actividades de su plan de formación y con pocas actividades formativas planificadas. Casi nunca posee disposición a la superación y al aprendizaje de habilidades requeridas para el desempeño de su labor. No suele demostrar los conocimientos adquiridos al aplicarlos en su labor.	R = (3-2)
		Incumple con las actividades de su plan de formación y con las actividades formativas planificadas. No posee disposición a la superación y al aprendizaje de habilidades requeridas para el desempeño de su labor. No demuestra los conocimientos adquiridos ni los aplica en su labor.	D = (2-0)
<b>Total</b>			<b>100 puntos</b>



**Anexo 10a. Evaluación de los indicadores de resultados a partir de requisitos de comportamiento establecidos**

<b>Modelo de evaluación del desempeño individual</b>			
<b>Área o Establecimiento:</b>	Gerencia de Recursos Humanos		
<b>Nombre y Apellidos:</b>	Martha Beatriz Pupo Ricardo		
<b>Denominación del Cargo:</b>	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos		
<b>Grupo Escala:</b>	X		
<b>Salario escala:</b>	\$325.00		
<b>Pago Adicional:</b>	\$30.00		
<b>Categoría ocupacional:</b>	Técnico		
<b>Sexo:</b>	Femenino		
<b>Edad:</b>	47		
<b>Nivel de escolaridad:</b>	Nivel superior		
<b>Especialidad:</b>	Estudios Socioculturales		
<b>Años de experiencia en el cargo:</b>	25		
<b>Período a evaluar:</b>	Enero a diciembre de 2017		
<b>Evaluación de indicadores con sus dimensiones</b>			
<b>Indicadores</b>	<b>Autoevaluación</b>	<b>Evaluación cuantitativa</b>	<b>Evaluación cualitativa</b>
<b>1.Cumplimiento del plan de trabajo, tareas y objetivos del cargo</b>			
Cumple con el 100% del plan de trabajo, tareas asignadas y objetivos del cargo. Cumple con las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.	30	30	MB
Cumple con más del 90% del plan de trabajo, tareas asignadas y objetivos del cargo. Cumple con las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.			
Cumple con el 70% del plan de trabajo, tareas asignadas y objetivos del cargo. Cumple con la mayoría de las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.			
Cumple con menos del 70 % del plan de trabajo, tareas asignadas y objetivos del cargo. No cumple con las recomendaciones derivadas de la evaluación del desempeño anual anterior.			



**Anexo 10a (continuación). Evaluación de los indicadores de resultados a partir de requisitos de comportamiento establecidos**

<b>2. Calidad del trabajo realizado</b>			
Domina y ejecuta su trabajo con calidad y sin errores. Realiza los análisis valorativos pertinentes y posee la capacidad para generar sugerencias, aportes y soluciones.			
Ejecuta su trabajo presentando un nivel aceptable de calidad y con muy pocos errores. Por lo general realiza los análisis valorativos pertinentes y logra generar sugerencias, aportes y soluciones.	17	16	B
Ejecuta su trabajo presentando un nivel bajo de calidad y con frecuentes errores. Casi nunca realiza los análisis valorativos pertinentes y logra generar sugerencias, aportes y soluciones.			
No ejecuta su trabajo con calidad y siempre presenta errores. Nunca realiza los análisis valorativos pertinentes y no logra generar sugerencias, aportes y soluciones.			
<b>3. Disciplina laboral</b>			
No presenta ausencias ni impuntualidades. Aprovecha la jornada laboral al máximo y muestra una correcta disciplina y actitud ante el trabajo, así como un adecuado porte y aspecto.	20	20	MB
Asiste pero en ocasiones presenta impuntualidades. Por lo general aprovecha al máximo la jornada laboral y muestra una correcta disciplina y actitud ante el trabajo, así como un adecuado porte y aspecto.			
Asiste pero en ocasiones presenta impuntualidades. Casi nunca aprovecha al máximo la jornada laboral y no siempre muestra una correcta disciplina y actitud ante el trabajo. A veces el porte y aspecto no es el adecuado.			
Presenta ausencias e impuntualidades injustificadas. No aprovecha la jornada laboral y comete indisciplinas. La actitud ante el trabajo y el porte y aspecto no son los adecuados.			
<b>4. Uso, cuidado, conservación y aprovechamiento de los medios de trabajo, herramientas, y útiles</b>			
Mantiene los materiales, equipos y medios asignados en óptimo estado para su uso. Presenta una correcta disciplina tecnológica y vela por el ahorro y racionalización de los recursos que utiliza, así como el empleo de los mismos acorde a lo establecido.	15	15	MB



**Anexo 10a (continuación). Evaluación de los indicadores de resultados a partir de requisitos de comportamiento establecidos**

Mantiene los materiales, equipos y medios asignados en buen estado para su uso. Por lo general presenta una correcta disciplina tecnológica y vela por el ahorro y racionalización de los recursos que utiliza, así como el empleo de los mismos acorde a lo establecido.			
No presta la adecuada atención al uso y conservación de los materiales, equipos y medios asignados. Casi nunca presenta una correcta disciplina tecnológica y no siempre vela por el ahorro y racionalización de los recursos que utiliza, así como por el empleo de los mismos acorde a lo establecido.			
No usa ni conserva adecuadamente los materiales, equipos y medios asignados. No presenta disciplina tecnológica y no vela por el ahorro y racionalización de los recursos que utiliza, así como tampoco por el empleo de los mismos acorde a lo establecido.			
<b>5. Cumplimiento la legislación vigente y de las normas de seguridad, salud y medio ambiente</b>			
Cumple con la legislación vigente y con las normas de seguridad, salud y medio ambiente. Usa adecuadamente los medios de protección personal.			
Generalmente cumple con la legislación vigente y con las normas de seguridad, salud y medio ambiente. Por lo general usa adecuadamente los medios de protección personal.	4	3	B
Casi nunca cumple con la legislación vigente y con las normas de seguridad, salud y medio ambiente. Casi nunca usa adecuadamente los medios de protección personal.			
Incumple con la legislación vigente y con las normas de seguridad, salud y medio ambiente. No usa adecuadamente los medios de protección personal.			
<b>6. Cumplimiento del plan de capacitación y desarrollo</b>			
Cumple con su plan de formación y con las actividades formativas planificadas. Posee disposición a la superación y al aprendizaje de habilidades requeridas para el desempeño de su labor. Demuestra los conocimientos adquiridos al aplicarlos en su labor.			



**Anexo 10a (continuación). Evaluación de los indicadores de resultados a partir de requisitos de comportamiento establecidos**

Cumple de forma aceptable con su plan de formación y con las actividades formativas planificadas. Por lo general posee disposición a la superación y al aprendizaje de habilidades requeridas para el desempeño de su labor. Por lo general demuestra los conocimientos adquiridos al aplicarlos en su labor.	4	3	B
Cumple con pocas actividades de su plan de formación y con pocas actividades formativas planificadas. Casi nunca posee disposición a la superación y al aprendizaje de habilidades requeridas para el desempeño de su labor. No suele demostrar los conocimientos adquiridos al aplicarlos en su labor.			
Incumple con las actividades de su plan de formación y con las actividades formativas planificadas. No posee disposición a la superación y al aprendizaje de habilidades requeridas para el desempeño de su labor. No demuestra los conocimientos adquiridos ni los aplica en su labor.			
<b>Total evaluación cuantitativa y cualitativa</b>	<b>90</b>	<b>87</b>	<b>MB</b>



### Anexo 10b. Evaluación de las CL

Competencias clasificadas con sus respectivos niveles													
SP	Nivel	D	Ni- vel	C	Nivel	TE	Nivel	EP	Nivel	A	Nivel	ALR	Nivel
A1	2	B1	3	C1	3	D1	3	E1	3	F1	3	G1	3
A2	3	B2	3	C2	3	D2	3	E2	3	F2	3	G2	3
A3	3	B3	3			D3	3					G3	3
A4	3	B4	3										
A5	2	B5	3										
A6	1												
A7	3												
A8	3												
<b>Me dia</b>	<b>2.5</b>		<b>3</b>		<b>3</b>		<b>3</b>		<b>3</b>		<b>3</b>		<b>3</b>
Evaluación de las competencias del trabajador según el Perfil de Competencia del trabajador evaluado													
Grupos de competencias								P	R	%	Puntuación máxima		
Solución de problemas								3	2.5	83	15		
Directivas								3	3	100	3		
De comunicación								3	3	100	4		
De trabajo en equipos								3	3	100	7		
De eficacia personal								3	3	100	10		
De aprendizaje								3	3	100	9		
De acción y logro de resultados								3	3	100	12		
<b>Total de puntuación máxima a obtener</b>											<b>60</b>		
<b>Puntuación obtenida</b>											<b>55</b>		
Para evaluar las competencias del trabajador según el Perfil de Competencia													
% Obtenido	SP	D	C	TE	EP	A	ALR	Total según evaluación de las competencias (Máx. 60)					
<b>100 % - 85 %</b>	15	3	4	7	10	9	12	<b>55</b>					
<b>84 % - 75 %</b>	10	2	3	5	7	7	8						
<b>74 % - 50 %</b>	5	1	1	3	4	5	6						
<b>Menos del 50%</b>	0	0	0	0	0	0	0						



## Anexo 10c. Modelo resumen de la EDI obtenida por el trabajador

<b>Modelo de evaluación del desempeño individual</b>	
<b>Área o Establecimiento:</b>	Gerencia de Recursos Humanos
<b>Nombre y Apellidos:</b>	Martha Beatriz Pupo Ricardo
<b>Denominación del Cargo:</b>	Especialista "C" en Gestión de Recursos Humanos
<b>Grupo Escala:</b>	X
<b>Salario escala:</b>	\$325.00
<b>Pago Adicional:</b>	\$30.00
<b>Categoría ocupacional:</b>	Técnico
<b>Sexo:</b>	Femenino
<b>Edad:</b>	47
<b>Nivel de escolaridad:</b>	Nivel superior
<b>Especialidad:</b>	Estudios Socioculturales
<b>Años de experiencia en el cargo:</b>	25
<b>Período a evaluar:</b>	Enero a diciembre de 2017
<b>Conclusiones de los resultados obtenidos</b>	
<p>De forma general en el período analizado la especialista ha mantenido una correcta disciplina, cumpliendo con los indicadores propuestos para la evaluación y garantizando la realización de sus funciones específicas. Mantiene buenas relaciones laborales con sus compañeros y presenta un comportamiento acorde con las características de la entidad. No obstante no alcanzó los niveles óptimos en la evaluación de algunas de las competencias de solución de problemas.</p>	
<b>Recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos</b>	
<p>Mejorar en las competencias de solución de problemas para alcanzar los niveles deseados. Para ello debe mejorar en la aplicación de técnicas adecuadas para la solución de problemas, relacionados fundamentalmente con el soporte informático. También debe incrementar el dominio en relación a lo implementado en materia legislativa, y a las normas y procedimientos establecidos para garantizar resultados fiables y verídicos.</p>	
<b>Acciones a cumplir para mejorar su desempeño</b>	
<p>Acciones de capacitación y desarrollo que le permitan profundizar en los conocimientos acerca de lo implementado en materia legislativa y las normas y procedimientos establecidos, así como mejorar en el manejo y aplicación de técnicas informáticas.</p>	



**Anexo 10c (continuación). Modelo resumen de la EDI obtenida por el trabajador**

<b>Calificación cuantitativa final obtenida</b>	87
<b>Calificación cualitativa final obtenida</b>	MB
<b>Datos del Evaluador</b>	
Nombre y apellidos:	Ángel Manuel Rivera Ramos
Cargo:	Gerente de Recursos Humanos
Firma:	
<b>Criterio del evaluado</b>	
Conforme: <input checked="" type="checkbox"/>	No conforme:
No reclama: <input checked="" type="checkbox"/>	Reclama:
Fecha en que se dieron a conocer los resultados obtenidos:	
Firma del evaluado:	

