



FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

Departamento de
Ingeniería Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

Título: Estudio del proceso de evaluación del desempeño, en la Empresa
Constructora Militar No. 3, Villa Clara

Autor: Rilder Reyes Alvarez

Tutores: MsC. Lamay Rosa Montero Rojas

Santa Clara, Junio 2019
Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas



FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

Academic Department
of Industrial Engineering

DIPLOMA THESIS

Title: Study of the performance evaluation process, in the
Constructora Militar No. 3, Villa Clara

Author: Rilder Reyes Alvarez

Thesis Director: MsC. Lamay Rosa Montero Rojas

Santa Clara, June, 2019
Copyright©UCLV

Este documento es Propiedad Patrimonial de la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas, y se encuentra depositado en los fondos de la Biblioteca Universitaria “Chiqui Gómez Lubian” subordinada a la Dirección de Información Científico Técnica de la mencionada casa de altos estudios.

Se autoriza su utilización bajo la licencia siguiente:

Atribución- No Comercial- Compartir Igual



Para cualquier información contacte con:

Dirección de Información Científico Técnica. Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. Carretera a Camajuaní. Km 5½. Santa Clara. Villa Clara. Cuba. CP. 54 830

Teléfonos.: +53 01 42281503-1419

DEDICATORIA

- ✓ A mi familia en general, en especial a mi padre Ing. Electro automático Aviación Tte. Coronel Domingo Reyes Ríos que ha sido mi ídolo y aunque no esté lo tengo en el corazón, a mi mamá que ha sido mi papa y mi mamá desde los 9 años, a mi hermana que ha sido un ejemplo para mí, a mi esposa que me apoyo y ha sido mi brazo derecho durante la carrera, a mi suegra y a mis hijos que son lo más grande que tengo.
- ✓ En especial a mi tutora por dedicar cada instante de tiempo en mi formación como estudiante durante toda la carrera, por guiarme y enseñarme a vencer cualquier obstáculo o tarea por difícil que sean.
- ✓ A la profesora Damaris, que ha sido madre, hermana, amiga, que ha sabido guiarme, enseñarme, valorarme. Por depositar toda su confianza en mí en los momentos más difíciles de mi carrera y mostrarme el camino de la victoria.
- ✓ Al Coronel Mengana por ser un ejemplo a seguir durante todos mis años en las escuelas militares y mi formación como futuro ingeniero en la Universidad.
- ✓ Al profesor Robertico por depositar toda su confianza en mí y por brindarme la mano cuando más lo necesitaba, dándome consejos y guiándome siempre por buen camino.
- ✓ A mis vecinas y vecinos por su apoyo y comprensión.
- ✓ A todas mis amistades que estuvieron a mi lado durante todos estos años dándome ánimos y apoyos incondicionales.

A todos muchas gracias

AGRADECIMIENTOS

La recopilación de información, documentos, archivos y demás búsquedas bibliográficas, así como la realización y presentación de los resultados de esta investigación han sido posibles gracias a la cooperación, ayuda, colaboración y el estímulo permanente que me ofrecieron familiares, amigos y compañeros de trabajo y la mano tendida por todas las personas que de una forma u otra contribuyeron en el momento preciso. Quiero dejar constancia de mi más profundo y sentido agradecimiento:

- ✓ A la MsC. Lamay Rosa Montero Rojas mi tutora que ha sido mi guía y ejemplo en todos los momentos difíciles de esta carrera y confió en mis posibilidades y asumió con gran exigencia profesional y calor humano la tutoría de esta tesis.
- ✓ A la MsC Damaris Rigo Cabrera quien se comprometió con el trabajo de esta tesis y me dio todo el apoyo necesario para su realización.
- ✓ A todo el colectivo de profesores del Departamento de Ingeniería Industrial por brindarme todas las herramientas necesarias para la realización de esta tesis, por transmitirme sus conocimientos con educación y prepararme como futuro ingeniero.
- ✓ A los trabajadores del departamento de recursos humanos de la Empresa Constructora Militar No. 3 de Villa Clara, en especial al compañero, amigo y hermano Agustín, por brindarme su mano, por guiarme, enseñarme y ayudarme, a todos por su apoyo y ayuda para la realización de la tesis.
- ✓ A los trabajadores de mi centro laboral U/B Obras Ingenieras, al Ex Director de dicha U/B Sergio Betancourt Rodríguez, a mi jefe inmediato superior Benito Hernández Martínez por darme luz verde en mi trayectoria de la carrera, a la recaudadora Pilar por su comprensión y apoyo, a todos de forma general por su apoyo y por contribuir a la realización de esta tesis.
- ✓ A todas mis amistades por su ayuda y comprensión a lo largo de la carrera.

- ✓ A todos los que me ayudaron y apoyaron en los momentos difíciles.
- ✓ A la revolución cubana por facilitarme estudiar y superarme en la Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas de forma gratuita.
- ✓ A toda mi familia y en especial a mi esposa y mis hijos por brindarme todo el apoyo, comprensión y tiempo que no tenía para ellos, para dedicarle todo el ímpetu y consagración a la realización de esta tesis.

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo general, mejorar el proceso de evaluación del desempeño en la Empresa Constructora Militar No. 3 de Villa clara. Parte de un estudio bibliográfico que abarca diferentes aristas relacionadas con el tema, además de un análisis crítico de los principales enfoques y criterios de diferentes investigadores, lo que amplía las posibilidades de rigor científico a los resultados obtenidos. Se realiza un diagnóstico de la situación actual de la evaluación del desempeño en la organización objeto de estudio por medio de encuestas a los trabajadores, determinándose las principales deficiencias del proceso. A partir de aquí se aplica la tecnología para el alineamiento (o ajuste) de la evaluación del desempeño individual con la evaluación del desempeño estratégico organizacional, que posibilitó, entre otros elementos, realizar el Cuadro de Mando Integral y la arquitectura de los indicadores que componen el mismo, se determinaron nuevos indicadores de desempeño utilizando el método de expertos, debido a que los que se utilizan son pocos objetivos y no evalúan el desempeño del trabajador con la profundidad que requiere. El resultado obtenido en el proceso de evaluación de desempeño es efectivo y cumple con los objetivos del mismo y cada trabajador podrá ser evaluado por la calidad con que logran las metas que ellos mismos han contribuido a establecer.

Palabras claves. Evaluación del desempeño, cuadro de mando integral, desempeño estratégico organizacional

Summary

The general objective of this work is to improve the performance evaluation process in the Military Building Company No. 3 of Villa Clara. Part of a bibliographic study that covers different aspects related to the topic, as well as a critical analysis of the main approaches and criteria of different researchers, which extends the possibilities of scientific rigor to the results obtained. A diagnosis is made of the current situation of the evaluation of the performance in the organization object of study by means of surveys to the workers, determining the main deficiencies of the process. From here the technology is applied to the alignment (or adjustment) of the evaluation of the individual performance with the evaluation of the organizational strategic performance, that made possible, among other elements, to realize the Integral Scorecard and the architecture of the indicators that compose the same, new performance indicators were determined using the expert method, because those used are few objectives and do not evaluate the performance of the worker with the depth it requires. The result obtained in the process of performance evaluation is effective and meets the objectives of the same and each worker can be evaluated for the quality with which they achieve the goals that they themselves have contributed to establish.

Keywords. Performance evaluation, balanced scorecard, organizational strategic performance

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. Marco teórico y referencial de la investigación	
1.1 Introduccion	5
1.2 Gestión de los Recursos Humanos. Conceptos y modelos de gestión.....	6
1.2.1. Modelos de gestión	7
1.3 Gestión de Recursos Humanos con enfoque estratégico	10
1.3.1 Estrategia organizacional.....	11
1.3.2 Dirección estratégica y cambio.....	15
1.4 Los indicadores tangibles e intangibles	16
1.4.1La evaluación de indicadores intangibles y tangibles	18
1.4.2 Los indicadores ordinales intangibles y sus correlaciones.....	21
1.5 La Evaluación del Desempeño (en lo adelante ED).....	25
1.5.1 Evaluación del desempeño. Métodos, objetivos y finalidades.....	27
1.5.1.1. Métodos.....	27
1.5.1.2. Objetivos y finalidades.....	29
1.5.2. Errores más frecuentes en la ED. Ventajas.....	33
1.5.2.1. Ventajas de la evaluación del desempeño.....	34
1.6 La Evaluación del Desempeño empresarial	35
1.6.1 La Evaluación del Desempeño empresarial	38
1.7 El diagnóstico como paso previo para rediseñar el sistema de evaluación del desempeño.....	40
1.8 Situación actual del proceso de incorporación al empleo de personal en la Empresa Constructora Militar No. 3.....	41
1.9 Conclusiones parciales	42
CAPÍTULO 2: Diagnóstico de la Empresa Constructora Militar No. 3, de Villa Clara	
2.1 Introducción	44

2.2 Caracterización de la ECM No. 3.....	44
2.3 Diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño en la Empresa Constructora Militar No. 3.....	51
2.4. Conclusiones parciales.....	56
CAPÍTULO III: Rediseño del procedimiento para la evaluación del desempeño en la Empresa Constructora Militar No. 3	
3.1 Introducción	57
3.2. Procedimiento para el rediseño de la evaluación del desempeño (ED) empresarial.....	57
3.3. Aplicación del procedimiento.....	59
3.4.Etapas para realizar la ED.....	73
3.5 Conclusiones parciales.....	74
CONCLUSIONES GENERALES	76
RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	78
ANEXOS	84

Introducción

La gestión de los recursos humanos ha tenido una evolución desde la clásica administración de personal hasta la gestión del conocimiento en desarrollo, proceso este que, según Cuesta Santos, (2005), ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo e inversor de su potencial humano o capital humano.”

Es entonces, el capital humano de alta importancia en el aumento de las capacidades y conocimientos, en el fortalecimiento y promoción de aptitudes centrales para el desarrollo de ventajas competitivas, sin olvidar que las personas son conductual y emocionalmente diferentes en su proceder.

Indistintamente en la literatura científica sobre gestión organizacional y empresarial, se refiere Gestión de Recursos Humanos, Gestión del Talento Humano, Gestión del Capital Humano, Gestión de Personal, Gestión Humana, entre otras denominaciones; pero lo fundamental es el contenido de esa denominación, es decir, la consideración de la persona o del ser humano como tal en su integridad –portadora de la capacidad de trabajo o del capital humano--, y no como un medio o recurso, sino como fin. Se ha escogido Gestión del Capital Humano –que en su acepción es gestión de personas que trabajan-- e incluye la Gestión del Conocimiento. Y se evita entonces redundar con la denominación Gestión del Capital Humano y del Conocimiento. Se tratará entonces, de Gestión del Capital Humano para comprender el todo holístico que es la persona trabajadora como unidad biopsico-social, que incluye también gestionar su conocimiento (que engloba en la actualidad además de conocimiento, expresiones psicológicas como motivación, actitudes, sentimientos, valores, entre otras), y la finalidad de esa gestión es el mejoramiento humano con una perspectiva ética, del alcance y desarrollo de una persona y de un trabajo decentes, Cuesta y Valencia, (2014).

En la práctica empresarial, aunque se establezcan deslindes funcionales, la Gestión del Conocimiento no podrá tratarse independientemente de la Gestión de Recursos Humanos o Gestión Humana o Gestión del Capital Humano y viceversa. Según Cuesta y Valencia, (2014), la Gestión del Capital Humano y del Conocimiento (y en lo adelante se referirá solo como Gestión del Capital Humano (GCH), es gestión de las personas que trabajan, portadoras del capital humano, acogiendo además la gestión de la materialización de ese capital humano en la organización, reflejado en procedimientos de trabajo o *know how*, estructuras organizativas, *software*, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos. Esa GCH se realizará desde una perspectiva estratégica y demanda consecuencia con los enfoques estratégico, sistémico, interdisciplinario, transdisciplinar, participativo, proactivo, de proceso y de competencias laborales.

De esta manera, llegamos a un punto de convergencia, donde la necesidad de captar el talento humano de la manera más eficiente y rápida, y que este se desarrolle en la empresa adecuadamente, impulsando la mejora continua, proporciona una ventaja competitiva a la empresa que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso, ya sea a corto como a mediano plazo.

Actualmente dentro de las organizaciones, existen diversos procesos que se relacionan de manera directa o indirecta con el desempeño laboral de los trabajadores, entre estos se encuentran, el clima organizacional, los estándares laborales, la calidad total, los planes de capacitación y desarrollo, la incorporación al empleo de personal, principalmente la evaluación del desempeño laboral, por esta razón se considera que este proceso debe ser efectivo y cumplir con los estándares exigidos en cada puesto de trabajo, para que la empresa asegure en su actuar la eficiencia, eficacia, efectividad y competitividad que requiere.

La evaluación del desempeño laboral es un proceso clave de la Gestión del Capital Humano y del Conocimiento, de particular importancia para mantener consecuencia con su actual enfoque estratégico. Y es que esa GRH es estratégica, cuando se alcanza el ajuste o coherencia de la GRH con la estrategia organizacional, lográndose materializar en términos operativos, cuando los desempeños laborales individuales tributan al desempeño organizacional o estratégico.

A lo anterior han contribuido investigaciones de los autores (Cuesta y Valencia, 2014), que condujeron a considerar una tecnología para la integración de la evaluación del desempeño individual con la evaluación del desempeño estratégico organizacional, a la vez considerando en ese proceso de manera integrada el accionar del sistema de GRH junto al Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión estratégica (GRH DPC), incluyendo el tratamiento metodológico del logro de alto sentido de compromiso de los trabajadores con su organización laboral o empresa.

En el ámbito de la Gestión del Talento Humano y del Conocimiento, la evaluación del desempeño individual de los empleados buscando su ajuste o correspondencia con la evaluación del desempeño estratégico, se ha convertido en desafío empresarial en los últimos años como se evidencia en las encuestas mundiales realizadas conjuntamente por la Boston Consulting Group (BCG) y la World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA), comprendiendo a países y empresas de todos los continentes (BCG & WFPMA, 2010, 2012).

Ante tal situación se considera que establecer por medio de una investigación la relación existente entre la evaluación del desempeño individual con la evaluación del desempeño estratégico organizacional es de suma importancia para las organizaciones modernas, como también para la gestión de recursos humanos, teniendo como finalidad elevar la efectividad del proceso en cuestión y de esta manera elevar también la productividad de la organización.

La evaluación del desempeño, o evaluación del rendimiento, o evaluación de la actuación, o ***performance appraisal***, o evaluación del desempeño por competencias laborales, es el proceso clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por

supuesto, la evaluación del desempeño por competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño en la actualidad.

Es necesario también destacar la relación de complemento y retroalimentación que posee la evaluación del desempeño con el análisis y diseño de puestos y su profesiograma o perfil de cargo por competencias logrado, así como con la estrategia. Ambos procesos claves de GRH interactúan con especial dinamismo, y de igual forma lo hacen con la estrategia de la organización. Si tal consideración no se tiene muy presente, los perfiles de cargo pasan a constituir trabas legales o documentos muertos, afectando su relación con otros procesos claves de GRH como la selección de personal, la formación, la compensación laboral, la auditoría, entre otras.

La Empresa Constructora Militar No. 3 (ECM-3), y específicamente las Unidades Básicas Constructoras, cuyo objeto social es brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, de demolición, restauración y mantenimiento constructivo, así como producir y comercializar materiales de la construcción, ha venido confrontando dificultades respecto a la evaluación del desempeño, lo cual se fundamenta en la no actualización de los perfiles de competencias de cada puesto o cargo trayendo como consecuencia que no se tienen en cuenta los mismos para la realización de ésta al finalizar el período y ello provoca inconformidades con la evaluación lo cual genera un grupo de reclamaciones por parte de los evaluados por lo que el proceso de evaluación del desempeño va perdiendo efectividad. Todo lo anteriormente señalado constituye la **situación problemática** de la presente investigación.

De lo anterior se define como **problema a resolver** el siguiente:

¿Cómo perfeccionar el proceso de evaluación del desempeño de personal en la ECM-3, de manera que satisfaga las nuevas tendencias de la gestión de capital humano?

En conformidad con lo planteado se propone como **objetivo general** de la investigación el siguiente: *perfeccionar el proceso de evaluación del desempeño en la Empresa Constructora Militar No. 3, de Villa Clara.*

Para ello se deberán cumplimentar los siguientes **objetivos específicos**.

1. Desarrollar un marco teórico referencial sobre los aspectos relacionados con la evaluación del desempeño y la estrategia organizacional que sirvan de soporte técnico y guía para la investigación.
2. Realizar un diagnóstico sobre el estado actual del proceso de evaluación del desempeño en la ECM-3, utilizando diferentes herramientas metodológicas.
3. Aplicar la tecnología para la integración de la evaluación del desempeño individual con la evaluación del desempeño estratégico organizacional.

La investigación que se proyecta posee un valor teórico-práctico, que se fundamenta en la concepción de una propuesta que permita el perfeccionamiento del proceso de evaluación del desempeño, de manera que garantice una utilización efectiva y eficaz de la fuerza de trabajo en la ECM-3.

El valor metodológico está dado porque se obtienen conocimientos que pueden ser empleados en la disciplina de Gestión de Capital Humano. Se provee de una tecnología de utilidad práctica, el cual puede ser utilizado por otras empresas de características similares y el social radica en su dimensión interna, en la contribución a la mejora de la calidad de vida en el trabajo, la seguridad y salud, en la potenciación del factor humano y su dimensión externa, en prestar un mejor servicio a los clientes.

Su alcance está dado porque contribuye a perfeccionar el proceso de evaluación del desempeño en la ECM-3.

El trabajo de diploma se estructura de la siguiente manera: resumen, una introducción, donde se fundamenta la situación problemática a resolver, se propone el sistema de objetivos; un *capítulo I*, donde se aborda el marco teórico referencial que sustentó la investigación; un *capítulo II* que refleja el diagnóstico de la empresa y la situación actual del proceso de evaluación de desempeño en la ECM-3, evidenciando la factibilidad y utilidad del empleo de los instrumentos metodológicos como vía para resolver lo planteado en la situación problemática; un *capítulo III* donde se expone la aplicación de la tecnología que se propone hasta su fase II que permita el perfeccionamiento del proceso objeto de estudio; un cuerpo de conclusiones y recomendaciones derivadas de la investigación realizada; la bibliografía consultada y finalmente, un grupo de anexos de necesaria inclusión, como complemento de los resultados expuestos

.

Capítulo 1. Marco teórico referencial

1.1. Introducción

La situación actual de proceso de cambio que se lleva a cabo a nivel mundial con la gestión del capital humano, exige de las empresas cubanas en perfeccionamiento actualizar de forma continua los criterios relacionados con estos temas. En este capítulo se relacionan los aspectos más importantes tratados en la confección del trabajo, plasmándose de forma sintetizada diferentes definiciones y conceptos de autores sobre el tema en cuestión, que facilitan indagar sobre ciertos problemas con mayor profundidad. Para ello se realizó una amplia investigación de las temáticas relacionadas con el tema rigiéndose por el hilo conductor mostrado en la figura 1.

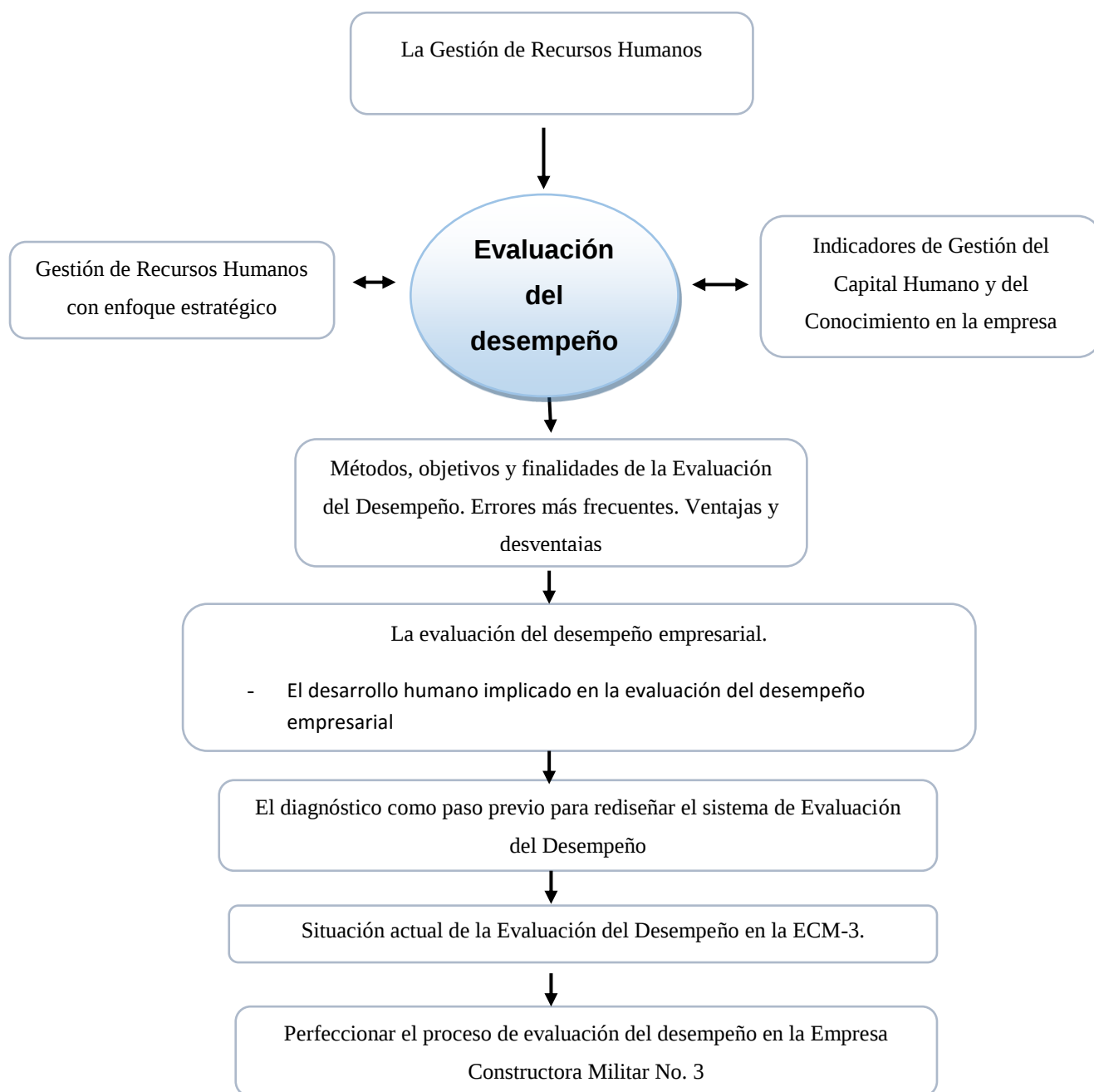


Figura 1. Hilo conductor para el marco teórico referencial de la investigación
Fuente. Elaboración propia

1.2. Gestión de los Recursos Humanos. Conceptos y modelos de gestión

Si se tiene en cuenta el papel que desarrolla el capital humano en la empresa, recordando que la capacidad de los recursos humanos es uno de los elementos que define la competitividad y que el recurso humano es el más difícil de administrar, lo que también está entre los factores de competitividad nacional, entonces el trabajo con estos recursos es primordial.

Al decir Chiavenato (1988), los recursos humanos de una organización son “aquellos en que las personas, elementos básicos de la organización, aparecen como elementos de trabajo que utilizan recursos y disponen a esta para adquirir otros recursos necesarios”.

Sánchez García (1993), al abordar la importancia de los recursos humanos considera que las personas no son los únicos recursos, pero si son las únicas capaces de procesar los otros recursos inertes. Todos los demás recursos exigen la presencia del recurso humano para su procesamiento al ser el hombre capaz de crear nuevas técnicas, dominar tecnologías existentes, concebir ideas, planificar y organizar.

Los recursos humanos son las personas, que le dan a la organización su talento, su trabajo, creatividad y esfuerzo para encaminar al logro de sus objetivos. Los recursos humanos son el corazón de la organización, le dan vida a la empresa y las organizaciones necesitan de ellos para hacer un manejo adecuado de todos sus recursos en general y lograr satisfacer de esta manera las necesidades de la sociedad. Los recursos humanos son quienes deciden qué hacer, cómo hacer, dónde hacer, por qué hacer, por quién y para qué hacer, es por ello que se transforman en uno de los factores fundamentales de la política empresarial y constituyen el principal factor competitivo a aprovechar en toda organización de éxito, por lo que la organización que quiere triunfar tiene una sola opción: potenciar los recursos humanos con que cuenta.

A continuación se expondrán algunos de los conceptos más difundidos sobre el término de gestión de recursos humanos.

- Chiavenato, (1988): Consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas, que laboran en ellas alcanzar los objetivos individuales relacionados con el trabajo.
- Werther & Davis, (1992): Es el manejo del recurso máspreciado de la organización, descartando la posibilidad de sacrificar los valores humanos a las necesidades administrativas.
- Batista & Ros, (1996): Es la actividad que se realiza en la empresa para:
. Obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar los recursos

humanos que la organización requiere para lograr sus objetivos.

- . Diseñar e implementar las estructuras, sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consigan de la forma más eficaz posible, y
- . Crear una cultura de empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con sus metas y valores compartidos, que den sentido de coherencia y motivación trascendente a su dedicación y trabajo.

Esta última definición es trabajada por Aguilera, (2002) en “Monografía de gestión de recursos humanos”, considerándola unida a la de Chiavenato y Werther & Davis como reflejo más explícito de esta actividad en varias de sus facetas.

- Delgado (2000), plantea que mientras la administración se ocupa de la firma y registro del convenio laboral, elaboración de nóminas, salarios, vacaciones, seguridad social, registros de altas y bajas; la Gestión de Recursos Humanos (en adelante GRH) trabaja con: evaluación del desempeño por rendimiento, desarrollo de planes de comunicación, planificación de la formación, evaluación del potencial, inventario de personal, selección del personal, estudio de clima y motivación, plan de remuneración y diseño de puestos y profesiogramas.

Los enfoques sistémicos, proactivos, multidisciplinarios y participativos, son esenciales en la GRH, estrategia que surge como dinámica de adaptación en la empresa emergente, habiendo trascendido a la clásica dirección o administración de personal, Cuesta, (1999), por lo que es necesario adoptar un sistema de compensación laboral integrada a un modelo de GRH y viceversa, consecuente con esos enfoques al asumir previamente, una determinada dirección estratégica que responda a la filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, teniendo en cuenta las interacciones con el entorno. Esto evidencia la necesidad de conocer y estudiar los principales elementos de los diferentes modelos concebidos con el propósito de gestionar a las personas en una organización.

1.2.1. Modelos de gestión

Algunos modelos son descriptivos, otros funcionales, algunos registran una secuencia en las actividades de recursos humanos; pero en su mayoría constituyen herramientas conceptuales que se elaboran como ayuda para la comprensión de la realidad; es decir, marcos de referencia y guías para diagnosticar y/o proyectar las actividades referidas. A continuación se exponen algunos de ellos:

- Sistema de administración de recursos humanos dado por Chiavenato (1988), refleja los subsistemas que forman parte de la administración de recursos humanos y su interacción, definiendo los principales temas cobijados en cada subsistema. Su interacción hace que cualquier variación ocurrida en su interior, provoque influencias en todo el sistema, además, esos subsistemas forman un proceso a través del cual los Recursos Humanos son captados, atraídos, aplicados, mantenidos,

desarrollados y controlados por la organización, pero aun así, son extraordinariamente interdependientes, (ver anexo 1)

- Modelo de Gestión de Recursos Humanos planteado por Werther & Davis (1996), concibe la administración de personas como un sistema de actividades interdependientes. Las actividades de administración y personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos, indican que toda actividad (o subsistema) se relaciona directamente con los demás. El modelo está integrado por diferentes elementos (ver anexo 2)
- Modelo de GRH de Beer y colaboradores (Beer et al., 1989; Stoner et al., 1996), de la Harvard Business School y colaboradores, modelo funcional que se concentra en cuatro políticas que comprenden cuatro áreas con las mismas denominaciones de las políticas, abarcando ahí todas las actividades claves de la Gestión de Recursos Humanos. En este modelo la influencia de los empleados (participación, involucramiento) es considerada central, actuando sobre las demás áreas de los Recursos Humanos; por esa razón las manifestaciones (necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones) de los grupos de interés son objeto, de la mayor consideración, el análisis de las mismas es ineludible. Ese mapa fue apreciado por su valor metodológico para el diagnóstico y la proyección de la Gestión Recursos Humanos. (ver anexo 3)
- El mapa de Beer y colaboradores se modificó al añadir expresamente la Auditoría de GRH centrada en la calidad, como mecanismo de retroalimentación o feed-back al sistema de GRH reflejado por el mapa con sus elementos esenciales, y al agregarle otras preguntas, así como indicadores y técnicas, (ver anexo 4).
- El modelo de Beer y colaboradores de la Harvard Business School, modificado por Cuesta, 1997 al incluirle la Auditoría, junto a la inclusión de otras preguntas claves, así como indicadores y técnicas asociados a las mismas, llegó a configurar una tecnología para el diagnóstico, proyección control de la GRH, centrada en la calidad como mecanismo de retroalimentación al sistema conocido entonces como el modelo de GRH DPC (Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Diagnóstico, Proyección y Control de gestión), ver anexo 5. Este modelo brinda la posibilidad de realizar un diagnóstico de la situación actual de la GRH en una organización, tiene en el centro de sus subsistemas y políticas de los recursos humanos a la persona manifiesta en su educación y desarrollo. Esta educación y desarrollo es el referente obligado para los restantes subsistemas y políticas, donde quedan incluidos todos los procesos o actividades claves que están comprendidas por la GRH que se contemplan por el modelo y que quedarán centradas en los cuatro subsistemas que a continuación se reflejan:
 - *educación y desarrollo*: formación, planes de carrera, organización que aprende, participación, promoción, desempeño de cargos y tareas,
 - *sistemas de trabajo*: organización del trabajo, seguridad e higiene ocupacional, exigencias ergonómicas, optimización de plantillas, perfiles de cargos,

- *de recursos humanos*: inventario de personal, selección de personal, colocación, evaluación del desempeño, evaluación del potencial humano, promoción, democión, recolocación, y
- *compensación laboral*: sistemas de pago, sistemas de reconocimiento social, sistemas de motivación.

Además el modelo considera la estrategia y la filosofía empresarial como rectora del sistema de gestión de recursos humanos, debido al peso que le confiere a los factores de situación y en particular, a la tecnología de las tareas, así como en su atención hacia las interacciones con el entorno.

En Cuba se destacan las concepciones que ha desarrollado Cuesta, las cuales han sido puestas en prácticas en algunas instituciones, donde se han generado sistemas de GRH que tienen como propósito introducir concepciones renovadoras en este campo, el Instituto de Investigaciones del Trabajo en las bases del sistema de recursos humanos para el perfeccionamiento empresarial cubano (1997), es una muestra de ello.

Como se puede observar el modelo de Gestión de Recursos Humanos para el Diagnóstico, Proyección y Control (en adelante GRH DPC), que pone al hombre como centro de sus subsistemas y políticas, es muy factible para trabajar y aplicar en entidades cubanas ya que se adecua a las condiciones de las mismas. Además se tiene la necesidad de adaptar a la realidad cubana las diferentes teorías planteadas acerca de la GRH considerándolo como un sistema único, centrado en el trabajador, donde los planes y acciones interactúen coherentemente entre sí y con el resto de los sistemas existentes en la empresa, donde esta gestión esté desplegada en toda la organización, de forma tal que la dirección, departamento, grupo o área de recursos humanos juegue un papel estratégico en la formulación de las políticas y directrices de actuación, proporcionando, adiestrando y asesorando a los mandos y a toda la organización en las metodologías y herramientas necesarias. Es importante trabajar a partir de la GRH, pues perfeccionar los sistemas de dirección es introducirse en el camino de la competitividad, elemento básico para lograr cumplir las misiones asignadas con eficiencia y eficacia que tan esencial resulta en épocas como estas.

Son varias las actividades claves de la GRH, pero se hará especial énfasis en la evaluación del desempeño por constituir el objeto de estudio teórico de la presente investigación.

La evaluación del desempeño dentro del sistema de GRH es piedra angular para la permanencia y promoción del personal, que lejos de encontrarse aislada establece lazos dinámicos con otros subsistemas, por lo que su optimización representa un gran beneficio para la organización.

análisis de los diferentes modelos de gestión de los recursos humanos sugiere que las finalidades de los mismos son muy comunes: organizar, recoger, controlar actividades, fortalecer una metodología o procedimiento para la gestión de los recursos humanos en las organizaciones

1.3. Gestión de Recursos Humanos con enfoque estratégico

En la actualidad, esencialmente los tres elementos que distinguen con claridad a una gestión estratégica de los recursos humanos (en adelante, rr. hh.), son: la consideración de los rr. hh. como el recurso decisivo en la competitividad de las organizaciones, el enfoque sistémico o integrador en la GRH y la necesidad de que exista coherencia o ajuste entre la GRH y la estrategia organizacional.

Por gestión estratégica de recursos humanos se entenderá el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno. Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y por competencias laborales son esenciales en la GRH estratégica que se requiere hoy, y más aún en el porvenir empresarial. Por ello es necesario adoptar un sistema de GRH reflejado por un modelo, consecuente con esos enfoques, asumiendo una previa y determinada dirección estratégica rectora en ese sistema, coherente con la cultura o filosofía empresarial y las políticas de GRH a definir, considerando las interacciones con todas las otras áreas funcionales del interior organizacional y con el entorno.

El sistema GRH es más que la suma simple de sus partes o procesos clave, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes, es una integralidad. Lo sistémico aquí rechaza el enfoque tayloriano, parcelado y en extremo especializado que mutila al empleado su potencial de multihabilidades o polivalencia (multicompetencias), devenido en sustento de los sistemas de trabajo flexibles. Lo sistémico, además, es base de la modelación, imprescindible en la percepción de la funcionalidad integral de la GRH. Lo multidisciplinario indica que la GRH demanda la acción de diferentes disciplinas científicas, errando quien pretenda sesgarla con el predominio de alguna en esa totalidad. Lo participativo comprende la cada vez más creciente influencia de los empleados en las actividades de GRH y de toda la organización, y en especial en la toma de decisiones. Lo proactivo señala la actuación anticipada, contraria a la reactiva, caracterizada por accionar cuando se presenta el problema o la dificultad, o peor aún, después de su manifestación. El enfoque de proceso centrado en el cliente, tanto interno como externo, se caracteriza por considerar la cadena de creación del nuevo valor agregado desde el proveedor hasta el cliente. Y el enfoque por competencias laborales se caracteriza porque la GRH se concentra en gestionar considerando las competencias laborales que portan las personas que trabajan.

Para poder comprender mejor el concepto de gestión estratégica de los recursos humanos es fundamental entender primero el concepto de estrategia. Y en particular, conocer el concepto de estrategia organizacional o empresarial, que habrá de regir a todas las estrategias funcionales donde, por supuesto, se incluye el área de la GRH. Y a la vez, comprender los procesos fundamentales de la dirección estratégica: planeación, implantación y control, como el ciclo para gestionar integralmente el proceso de cambio organizacional o de mejoramiento continuo.

1.3.1. Estrategia organizacional

El concepto de “estrategia” es muy antiguo. El filósofo chino Sun Tzu, quien escribió *Ping-fa* (o *El arte de la guerra*) en el año 300 a. C., describía el arte de la estrategia como aquel que se basaba en alcanzar victorias a través del análisis, el cálculo y las maniobras a realizar antes de la batalla.

El término “estrategia” surgido en China, se propaga a Grecia desde donde nos llega como *strategos* o “general o jefe del ejército”, lo que expresa o quiere decir “el arte o lo que hace aquel”. Avances en el ámbito de la estrategia bélica hicieron notables autores, entre los que destaca en el siglo xix el alemán Von Clausewitz.

Surgido en el ámbito militar desde tan antigua fecha, sin embargo, el concepto de “estrategia” es muy joven y reciente en el ámbito empresarial. Así, se reconoce que el primer modelo de análisis estratégico empresarial nace en el Harvard Business School en 1960. Y la concepción desarrollada de dirección estratégica (*strategic management*), donde en esta contemporaneidad se inserta la estrategia, es apenas de la década del setenta del siglo xx.

Proveniente del ejército, el término “estrategia” arrastra consigo la impronta de la lucha, el posicionamiento adecuado para prever las acciones del contrario y proyectar las propias para asestar el golpe donde menos se espere y más débil sea el contrincante.

El primer modelo estratégico elaborado en el Harvard Business School tenía esta concepción competitiva y una gran parte de los que hoy existen contienen obligatoriamente este enfoque y no es por casualidad. Aunque la estrategia es más, es dar respuesta a las exigencias del entorno.

De ahí que se plantee la siguiente interrogante: ¿qué es la estrategia? Muchas han sido las definiciones, dadas por destacados estudiosos. A continuación, relacionamos algunas de ellas.

A. D. Chandler (1962): “La determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas”.

H. I. Ansoff (1970): “La estrategia empresarial es la dialéctica de la empresa con su entorno” (Gárciga, 1999).

M. E. Porter (1980): “La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”.

Stoner *et al.* (1996): “El programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo”.

R. Gárciga (1999): La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios, de políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización, en la búsqueda de una mejor

posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.

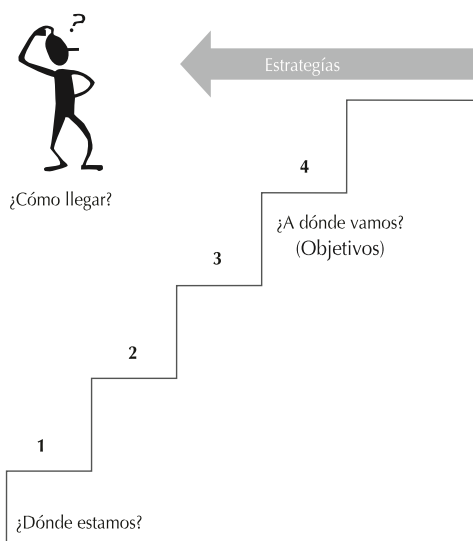
M. Hernández (2014): Conjunto de decisiones que la empresa toma y pone en marcha para adaptarse al entorno y alcanzar sus objetivos a largo plazo. ¿Cómo lograr los objetivos declarados? Es la forma de conseguir los objetivos a partir de la misión y visión de la empresa (teniendo en cuenta los valores). Toda decisión de la cual dependa la situación a largo plazo de la empresa. La estrategia también es la forma de alcanzar una ventaja competitiva.

Considerando la práctica y experiencia que le precediera, el profesor Rogelio Gárciga ofrece una definición donde se destacan con precisión los tres atributos relevantes de la estrategia:

- a) La estrategia es el producto de un conjunto de acciones lógicas y creativas aplicables que conducen a la formulación de objetivos amplios.
- b) De políticas principales y de asignación de recursos para lograr las metas trascendentales de una organización.
- c) En la búsqueda de una mejor posición competitiva y una respuesta más coherente ante el entorno actual y futuro.

“Las estrategias constituyen el cómo alcanzar los objetivos” (Gárciga, 1999), precisa ese autor, ilustrándose mediante la figura 2.

Figura 2. Estrategias: el cómo llegar



En su obra R. Gárciga destaca las características de la estrategia y seguidamente expone ejemplos de estrategias:

- Dan una visión de futuro, con carácter activo y anticipante.
- Aportan un marco para la dirección unificada de la organización en función de sus metas principales.
- Orientan los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas.
- Indican la necesidad de adaptación sistemática al entorno.
- Enfatizan en encontrar posiciones más favorables.
- Enmarcan las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios.
- Tienen un impacto final importante. Ejemplos de estrategias:

- Penetrar en los mercados de América del Sur a través de los biolarvicidas Griselesf, con bajo precio por unidad y niveles mínimos de ganancias (Labiofam).
- Desarrollar y producir líneas multiproductos con varias opciones de precio, enfrentarnos a la competencia con una tecnología de diseño avanzado y dedicarnos a la operación conjunta con Chrysler (VW).
- Lograr un crecimiento importante en cantidad de habitaciones nuevas para el año 2005, incrementando los hoteles bajo la modalidad de empresas mixtas, contratos de administración y hoteles de marcas propias (Hoteles Cubanacán).

La estrategia señala cómo alcanzar los objetivos, indica realmente el camino. En ello, va muy bien la alusión a *Alicia en el país de las maravillas*, referida en no pocas ocasiones (LLanes, 2004) en la literatura de la ciencia empresarial:

Alicia vaga en torno al país de las maravillas y llega a una bifurcación del camino. Allí se encuentra al gato Cheshire:

—Perdón, señor —le dice—, no sé si querrá ayudarme. ¿Qué camino me sugiere que tome?

—Depende —responde el gato—. ¿A dónde se dirige? —A ningún sitio en particular —le responde Alicia.

—Entonces —contesta el gato riendo—, cualquier camino le vendrá bien.

Es decir, lo importante en la vida como en la dirección, con un enfoque estratégico, es saber lo que se quiere, tener claramente definido los objetivos o metas. Ello es trascendente en realidad. Las estrategias reflejan diferentes perspectivas y enfoques, ello determina que en las diferentes definiciones de estrategia se reflejen —al decir de Henry Mintzberg— cinco perspectivas distintas, estas son las de estrategia como patrón, plan, posición, perspectiva y estratagema o maniobra. Cada una de estas concepciones responde a formas diferentes de ver o asumir las estrategias. Veamos a continuación su esencia.

La estrategia como *patrón*: refleja una forma de actuar o comportamiento, tanto emergente como deliberado que evidencia una coherencia de conducta en el tiempo, que les sirve de base para delinear su actividad.

Como *plan*: las estrategias representan un curso de acción consciente para enfrentar el futuro. Este enfoque concuerda con los procesos formales de establecer las estrategias.

La estrategia es la creación de una *posición*: representa una situación en la cual la organización busca situar sus productos en un mercado particular, dentro de su entorno competitivo.

La estrategia como *perspectiva*: es la forma en que los directivos de una organización se ven a sí mismos (miran hacia adentro), y hacia arriba, dónde está la visión que la empresa quiere alcanzar y les sirve de guía.

La estrategia como *estratagema o maniobra*: refleja los movimientos o maniobras de la empresa para engañar a sus competidores y ganar o mantener una posición competitiva.

Ninguno de estos enfoques sobre la estrategia es puro, por el contrario, ellos se presuponen y complementan unos a otros en la práctica, aunque es posible ver en cada caso la primacía de alguno de ellos.

Las estrategias se conciben para los diferentes niveles y actividades a desarrollar; así en el ámbito de un país se deben concebir para las diferentes esferas de la vida, es decir, social, económica, política, entre otras, todas las cuales deben estar debidamente coordinadas y mostrar una coherencia interna. En cada sector o rama de la economía las estrategias pueden dividirse en globales, específicas para una actividad dada y/o para una región o comunidad determinada, y de igual forma deben definirse las que tienen un carácter funcional y determinarán los objetivos a alcanzar en las actividades funcionales más importantes.

Por supuesto, cada nivel de dirección debe contar con sus estrategias, las cuales deben apoyar o contribuir al éxito de las del nivel superior. En las organizaciones suelen trabajarse las estrategias por niveles, reflejados en la figura 3, y entre los mismos debe manifestarse la mayor coherencia posible.

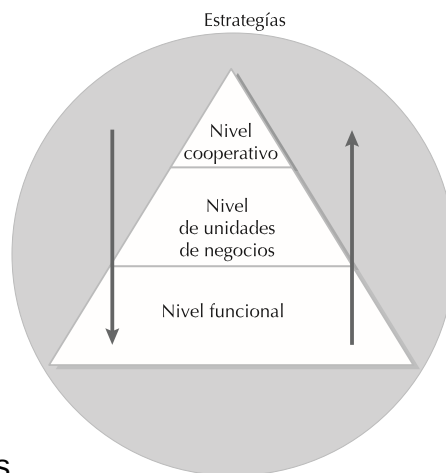


Figura3. Niveles de estrategias

↕ : Necesidad de la coherencia en ambos sentidos

- a) *Estrategia global o corporativa* (empresas diversificadas): recibe también el nombre de estrategia maestra, por cuanto lo fundamental en ella es determinar las relaciones con el entorno, definiendo las actividades en que participa la organización o campo de actividad de la misma, determinando las capacidades distintivas entre los diferentes negocios para lograr una *sinergia* entre ellos.
Las capacidades distintivas incluyen todo tipo de recursos (físicos, técnicos, financieros y humanos), y las habilidades o competencias de diversas índoles.
- b) *Estrategias de unidades de negocio*: lo frecuente es que las empresas se caractericen por la multiactividad, que existan no solo varios negocios sino diferentes unidades estratégicas de negocios. Se trata aquí de determinar cómo competir mejor en uno u otro tipo de actividad específica. En este nivel, a criterio de algunos autores, es donde realmente compiten las empresas al desplegar sus capacidades distintivas.

- c) *Estrategias funcionales*: estas se hallan dirigidas al logro de una mejor utilización estratégica de los recursos y competencias dentro de cada área funcional y unidad estratégica de negocio, para apoyar a través de la coordinación e integración de políticas la estrategia corporativa. La búsqueda de la sinergia entre las actividades funcionales es elemento principal.

Como funciones de la empresa que establecen estrategias de este tipo, entre otras pueden señalarse: recursos humanos, tecnología, producción, *marketing* y finanzas.

Según un informe de la revista *Fortune* en Español, en el 2004, nueve de cada diez estrategias aprobadas por la dirección de una empresa nunca llegan a implementarse operativamente. ¿Por qué?

- Porque la misma no es comunicada a todo el personal.
- Porque no están alineadas con los objetivos personales de quienes las tienen que aplicar.
- Porque no se vincula la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa.
- Porque no se identifican indicadores de desvíos o aciertos (falta control de gestión).
- Porque no se definen los factores clave del éxito.
- Porque no se evalúan *a priori* las competencias del personal responsable de la ejecución del plan.

A criterio del autor, la causa fundamental radica en los recursos humanos, y en los procesos de implantación y control de la estrategia en particular, por lo que junto a la planeación, es necesario considerar la dirección estratégica y el cambio, cuestión a la que se dedica el sub epígrafe siguiente: yendo de lo general a lo particular en su abordaje.

1.3.2. Dirección estratégica y cambio

En 2005, por encargo de la Federación Mundial de Asociaciones de Dirección de Personal (wfpma, según sus siglas en inglés), la consultora *Price water house Coopers* aplicó una encuesta con representatividad a escala mundial, publicada bajo el título: "Encuesta sobre desafíos globales en rr.hh.: ayer, hoy y mañana" (*Price house Coopers*, 2005). Los tres asuntos elegidos por la mayoría de los encuestados para representar los tres desafíos más importantes fueron:

- Gestión de cambio (48%).
- Desarrollo de liderazgo (35%).
- Medición de la efectividad de rr.hh. (27%).

El cambio, y más precisamente la gestión de cambio consustancial a la dirección estratégica, es de la mayor importancia en el mundo contemporáneo. El término "dirección estratégica" del inglés *strategic management*, se acuña en 1977 en un congreso sobre política de empresa y planificación celebrado en Pittsburg y abarca todas las materias que posibilitan estudiar los factores de éxito o de fracasos de las organizaciones (Llanes, 2004).

La dirección estratégica puede ser entendida “como una estructura teórica para la reflexión de las grandes opciones de la empresa, que se sustenta en una nueva cultura y una nueva actitud de los directivos, que escapa de la improvisación en busca de lo analítico y que integra el paso de lo estratégico a lo operativo de forma sistemática y coherente” (Menguzzato y Renau, 1992).

La dirección estratégica está ligada al cambio, al mejoramiento continuo organizacional o empresarial. Ella configura un ciclo comprendiendo tres procesos fundamentales: planeación, implantación y control.

Cuando se está en presencia de una dirección estratégica, debe considerarse con un enfoque en sistema a todos los conceptos que intervienen en la gestión operativa y estratégica.

1.4. Los indicadores tangibles e intangibles

El argot de los “tangibles” y los “intangibles” en el ámbito de los recursos humanos se estableció a partir del auge de su gestión en la década de 1990, superando a la clásica Administración o Dirección de Personal. La Gestión del Capital Humano (en adelante, GCH), hoy acoge necesariamente la evaluación de tangibles e intangibles, los primeros tienen una manifestación inmediata y directa, material o tocable; los segundos no, al ser no tocables o no materiales de manera inmediata y directa, pudiendo llegar a traducirse de manera mediata e indirecta en tocables.

Así, los sistemas de iluminación, de microclima o de encapsulamiento de ruidos, junto a la distribución en planta de máquinas y operarios, significan ejemplos de tradicionales tangibles generalmente bien evaluados comprendidos por la referida gestión. Los sistemas de formación, de evaluación del desempeño, de administración por objetivos y de optimización de plantillas o del capital humano, significan también ejemplos de tradicionales intangibles de esa misma GCH, pero escasa y pobremente evaluados.

Tal diferencia evaluativa viene dada en su historicidad, esencialmente, por la complejidad mayor o entramado de elementos diversos que se implican en la medición de los intangibles y su subjetivismo. Con los tangibles y sus indicadores el enfoque positivista de medición de la física clásica funciona perfectamente. En consecuencia, con los tangibles antes aludidos, la medición “objetiva” procede satisfactoriamente a través de sus indicadores: *luxes*, índice de sobrecarga calórica (ISC), n-decibeles y cantidad de máquinas y operarios, respectivamente. Sin embargo, no ocurre así con los indicadores intangibles: entre otras razones porque por lo general no hay una relación biunívoca entre determinado intangible y su indicador o dimensión dado el subjetivismo a aprehender.

Las personas y sus organizaciones laborales son las portadoras del valor intangible. Ese valor intangible lo significan los conocimientos, habilidades, motivaciones, valores (competencias en su acepción holística) de personas y sus organizaciones, así como *know how*, *software*, documentos, relacionamientos y estructuras organizativas derivadas de ellas. Los activos intangibles vienen a destacarse en el argot de la GRH, a partir de que se acuña

la denominación “gestión del conocimiento” para la actividad empresarial en la década de 1990 (Kaplan & Norton, 1997; Boxall & Purcell, 2008; M.L. Lengnick-Hall et al, 2009; Luthans Avey, Avolio y Peterson, 2010). El control estratégico desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, originando su Cuadro de Mando Integral (CMI), fue considerado por ellos mismos como un modelo de gestión del conocimiento.

El valor está en los *activos*. Los *activos* son todo aquello que posee una empresa que tiene un precio en términos de dinero. Hoy se reconocen a los activos tangibles y a los activos intangibles; pero estos últimos aún no son incorporados por los contables de la empresa, por la dificultad en su aprehensión y por la cultura de la economía industrial predominante. La cultura de gestión en la economía del conocimiento (Lengnick-Hall, M.L. and Moritz, S., 2003; Soltura y Cuesta, 2009; Pérez, 2011) exige considerarlos en la contabilidad y en la gestión toda, y no solo aquellos indicadores intangibles obvios, como patentes, marcas de empresa, derechos de autor, etc., sino aquellos menos aprehensibles, como lealtad de los clientes, compromiso de los empleados, competencias, liderazgo, satisfacción laboral, entre otros.

En la gestión del capital humano actual, de manera particularmente práctica, las demandas de la auditoría (que está siendo modificada drásticamente ante la preponderancia de los intangibles), el cuadro de mando integral, la gestión de competencias, y la organización que aprende, implican la evaluación de indicadores intangibles. Aunque es muy cierto a la luz del conocimiento actual, que todos los procesos clave que hoy integran determinado sistema de gestión del capital humano tienen necesariamente traducciones tanto en indicadores tangibles como intangibles. Véase la figura 4, donde se refleja el modelo referente del sistema asumido para la gestión empresarial cubana (Oficina Nacional de Normalización, 2007a, 2007b, 2007c).

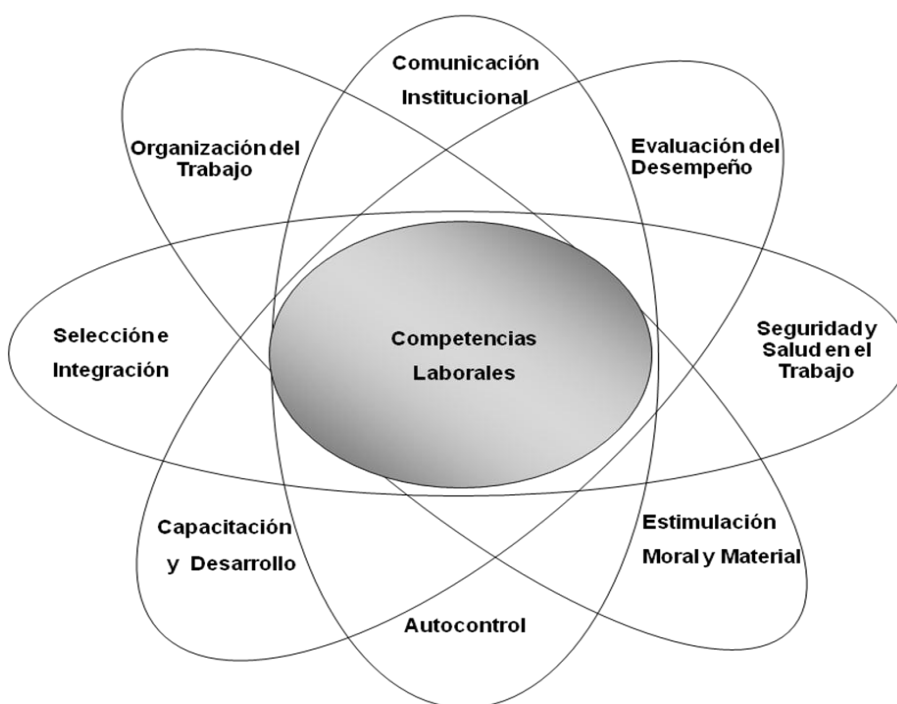


Figura 4. Modelo referente del sistema de gestión de capital humano para las empresas según la NC 3001: 2007

Para cada uno de esos nueve procesos clave expresados por el modelo, pueden reflejarse indicadores de activos tangibles como producción (P), productividad del trabajo (Pt), aprovechamiento de la jornada laboral (AJL), fluctuación laboral (Fl), pérdidas de tiempo por indisciplina laboral (li), salario medio (Sm), relación ($\emptyset$) entre aumento ($\square$) de salario medio y aumento de productividad del trabajo ($\emptyset = \square Sm / \square Pt$), entre otros tantos, y también indicadores intangibles que lo significan los conocimientos, habilidades, motivaciones, valores (competencias laborales en su acepción holística) de personas y sus organizaciones, así como *know how*, *software*, documentos, relacionamientos y estructuras organizativas derivadas de ellas.

1.4.1. La evaluación de indicadores intangibles y tangibles

Es importante destacar que para recurrir en la actualidad a indicadores de GCH en la empresa con la finalidad de tributar y evaluar al desempeño empresarial, debe existir explícitamente un sistema de GCH junto a su modelo conceptual referente, y el mismo ha de ser estratégico. Que en determinada empresa ese sistema comprenda cuatro procesos clave (por ejemplo, selección de personal, evaluación del desempeño, organización del trabajo y seguridad y salud de los trabajadores), y que en otra tenga siete (los cuatro señalados para aquella empresa, más comunicación empresarial, capacitación y desarrollo del personal y compensación de personas), no importa; pero lo que sí debe estar establecido para la empresa en cuestión, es determinado conjunto de procesos clave integrando un sistema (por eso es referente, no obligado, el conjunto de procesos de la figura 4) que configurarán el sistema de GCH estratégico: donde las políticas y procesos clave de GCH tributen a la estrategia de la organización o empresa.

David Norton, tratando sobre los activos (en tanto inversión y no costo) intangibles, argumenta (Kaplan & Norton, 2001) que la mayoría de los directivos todavía utilizan enfoques de medición desarrollados para organizaciones de la economía industrial, concentrados en la medición de activos tangibles, aun cuando les predominan los activos intangibles en su ya manifiesta economía del conocimiento (y ello es totalmente válido para las empresas latinoamericanas). Señala que esos enfoques tradicionales hay que superarlos, por cuanto esos activos intangibles tienen características distintas: el valor es indirecto, el valor depende del contexto, el valor es potencial y los activos intangibles se expresan agrupados, (Kaplan & Norton, 2004 y 2001). Y ello hay que considerarlo metodológicamente, por lo que a continuación se reseñan esas características.

1. El valor es indirecto. Raramente los activos intangibles, como conocimientos o *know how*, tienen impacto directo sobre resultados tangibles como ganancia y rentabilidad. Típicamente su impacto es de “tercer orden”. Por ejemplo: una inversión en entrenamiento de mano de obra puede mejorar la calidad de los servicios, y esa mejoría puede

influenciar en la confianza y la retención de los clientes, lo que a su vez resultará en ganancia más alta.

2. El valor depende del contexto. Todos los activos intangibles son diferentes, dependientes del contexto organizacional. Difieren los mismos entre una empresa y otra. El valor de un activo intangible solo puede ser determinado en el contexto de la estrategia que crea el valor.
3. El valor es potencial. Los activos tangibles, como materias primas, pueden ser evaluados sobre la base de su costo, valor de mercado, etc. El valor real, no obstante, solo es creado cuando tales materias primas son transformadas mediante procesos en productos de una categoría superior. El valor de un televisor es mucho más que el costo de sus transistores, cables y tubos que lo componen. Los activos intangibles son semejantes, con la excepción de que ellos no pueden ser medidos sobre la base de su costo o valor de mercado. Tales activos intangibles tienen valor potencial, puesto que su valor solo pasa a ser real cuando es transformado en valor tangible. Procesos organizativos como proyectos, entregas y servicios, son formas por las cuales los activos intangibles son transformados.
4. Los activos intangibles se expresan agrupados. Es raro que los activos intangibles creen valor aisladamente. Para que eso ocurra, ellos precisan ser combinados con otros activos, en general también intangibles. Por ejemplo, una nueva estrategia de ventas puede exigir un nuevo conocimiento, nuevos sistemas informatizados, reorganización y un nuevo programa de estimulación. Invertir en cualquiera de esos activos sin invertir en los otros resultaría un fracaso: ningún valor sería creado.

Muy importante desde el punto de vista metodológico, es considerar el subjetivismo y su aprehensión, que efectivamente no se toma directamente y de modo inmediato, sino indirectamente (impactando en ese “tercer orden” antes referido) a través de la actividad o la práctica, pues es precisamente a través de ésta que el hombre tiene que demostrar la verdad. Sí son cognoscibles y por tanto evaluables o medibles los intangibles, lo que ocurre es que el enfoque positivista de la física clásica no opera aquí, hay que considerar la mediación subjetivismo-actividad, su correlación con indicadores tangibles o empíricos -como lo defienden Kaplan y Norton al referirse a los nexos causa-efecto o hipótesis implicadas en los mapas estratégicos-- (Kaplan & Norton, 2004).

Consecuentemente con lo anterior, para los autores una consideración metodológica fundamental es la definición de la medición, como constatación de práctica o empírea para revelar el concepto, para su validación. Interesa esa constatación dado que la investigación aquí es para hacer gestión empresarial, para la transformación o el cambio en la práctica. Hay identificación con la siguiente definición de medición, concebida “como el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos”, (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2010, p. 199). Y más adelante respecto a la medición, en ese mismo sitio, Roberto Hernández y colaboradores apuntan:

“La definición sugerida incluye dos consideraciones: la primera desde el punto de vista empírico y se resume en que el centro de atención es la respuesta observable (sea una alternativa de respuesta marcada en un cuestionario, una conducta grabada vía observación o una respuesta dada a un entrevistador). La segunda es desde una perspectiva teórica y se refiere a que el interés se sitúa en el concepto subyacente no observable que se representa por medio de la respuesta”. (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2010, p. 199).

Con el enfoque positivista, el criterio de ciencia viene dado por lo que se palpa o toca “objetivamente”. Al abordar la gestión por competencias, con el proverbial subjetivismo implicado en el concepto “competencia”, se encuentran posturas positivistas, que siguen siendo válidas en el tratamiento de los tangibles, pero no así respecto a tal intangible.

Pudo resurgir en la empresa y desarrollarse la gestión por competencias, al superar el enfoque positivista. Es necesario conocer que la gestión por competencias –marcando su génesis en el ámbito empresarial los estudios de David McClelland (1973) –, asociada a la formación y en especial a la selección de personal, nació en el paradigma positivista y en la psicología conductista experimental, donde el “hecho” o el “dato sensorial”, eran constatación de ciencia, junto al método “aséptico”, “ahistórico” y “objetivo”. Consecuentemente, el “subjetivismo” de difícil aprehensión para ese método tradicional del positivismo, devino factor relegado.

Se ha evidenciado que el modelo causal mecanicista de la física clásica, acorde al positivismo, no funciona en la generalidad del objeto de la psicología (que atraviesa a todo activo intangible a considerarse en la actual GCH), y se cuestiona que existan datos independientes de las teorías que los demandan y en parte construyen. Así ocurre que el método mismo está influido por el investigador, por la historia del sujeto y el objeto, así como por la cultura predominante, lo cual hace débil el valor “ahistórico” y “objetivo” del método, respondiendo el propio “dato” en parte a la teoría construida por el sujeto del conocimiento. El necesario conocimiento, en particular el psicológico, deberá ser tratado en esa relatividad o tendencia, objetiva, histórica y cultural.

El investigador Uwe Flick destaca como importante método de investigación que expresa intersecciones entre la investigación cualitativa y la cuantitativa a la auditoría, en particular a la auditoría “procedimental” o de procesos (Flick, 2007), independientemente de los registros cuantitativos de sus índices. Y es que a juicio de los autores, la auditoría viene a significar el “*enfoque mixto*” en investigación, la consideración a la vez de los enfoques cuantitativo y cualitativo de investigación. Y ahí se buscan y consideran correlaciones entre los distintos datos, y se realizan necesariamente inferencias contextualizadas, junto a opiniones y consideraciones de investigadores e investigados (donde la dicotomía tradicional de sujeto-objeto es quebrada). Que la mayoría de los fenómenos en la realidad no se pueden, de hecho, explicar aislados, es un resultado de la complejidad de la realidad y los fenómenos (que asumimos expresa en las características de los indicadores intangibles antes reseñadas por Kaplan y Norton). Como afirmara Flick: “*Si todos los estudios empíricos se*

diseñaran exclusivamente según el modelo de relaciones claras de causa-efecto, se tendría que excluir todos los objetos complejos”. En la investigación cualitativa se implican también las subjetividades de los investigadores, sus criterios y opiniones: y ello es considerado en la auditoría actual.

1.4.2. Los indicadores ordinales intangibles y sus correlaciones

A la luz de la ciencia actual, cambia el concepto de medición donde predominó el positivismo. Y hay que medir los intangibles, considerando su complejidad, en sus tendencias y en sus contextos, sin renunciar a los nexos causales. Como bien plantearon los creadores del CMI: lo que no se mide, no se gestiona: “...si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo” (Kaplan & Norton, 1997). Pero esa medición de activos intangibles no tiene que ver con la medición en la física clásica o el positivismo, que ha sido la predominante. Y en esa medición los estadígrafos no paramétricos, atendiendo a escalas de tipo ordinal o *Likert* son relevantes: posibilitan los indicadores que importan (Becker, Huselid y Ulrich, 2002; Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2010).

La inferencia estadístico-matemática, en especial la que se posibilita a través de estadígrafos no paramétricos asociados a la correlación (Cuesta y Valencia, 2010; Cuesta, Alcaide y López, 2006) es relevante para aprehender mediante determinado indicador empírico al indicador intangible. Y es necesario saber, e insistir en ese conocimiento, que la variable intangible se manifiesta como tendencia en esas correlaciones. Como tendencia, no son procesos determinísticos o dinámicos sino probabilísticos en los que se envuelven los valores intangibles. Derivadas de investigaciones de los autores (Cuesta, 2010; Valencia, 2010), apréciense en la figura 5 las correlaciones (recurriendo al estadígrafo no paramétrico *rs* de *Spearman*) de activos tangibles antes referidos (Pt, AJL, FI, li), con indicadores de activos intangibles tales como satisfacción laboral (Cs), percepción de perspectivas (Cp.) y percepción de liderazgo (Csd), cuyas concepciones se ilustran más adelante.

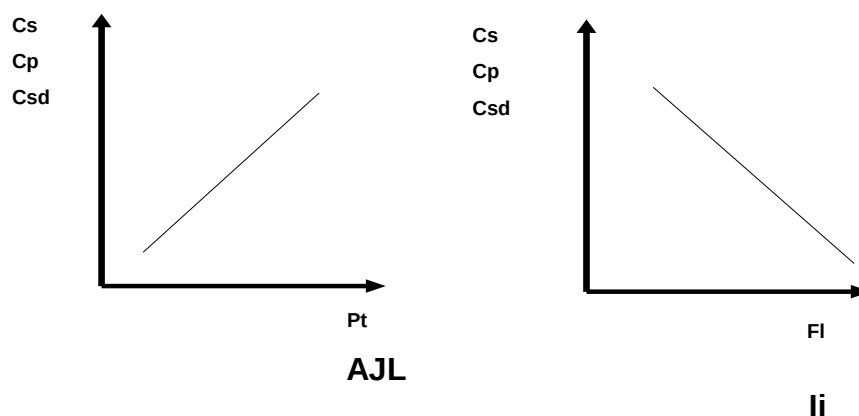


Figura 5. Correlaciones de indicadores de activos intangibles con indicadores de activos tangibles

Y aquí es necesario detenerse, para reflexionar sobre la medición en términos operativos o prácticos de los intangibles. En verdad es imprescindible la medición para la gestión. Necesaria, se insiste, es esta filosofía del Cuadro de

Mando Integral (CMI): “...*si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo*” (Kaplan & Norton, 1997). Hasta el presente la medición en gestión empresarial ha sido predominantemente de tangibles, los indicadores utilizados han tenido manifestación tangible: producciones, productividad, salario medio, utilidades en unidades físicas o dinero, puestos de trabajo, personas físicas, etc. Evaluar es señalar el valor de un objeto o situación, generalmente partiendo de la medición. La medición es estimación de una magnitud comparándola con otra magnitud devenida patrón, lo cual no deja de ser cierto en la definición más general de medición que se asume, planteada por Roberto Hernández *et al.* (2010): “*como el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos*”.

En el lenguaje de la física clásica, medir se refiere a la asignación de números a observaciones (Siegel, 1974; Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2010), de modo que los números sean susceptibles de análisis por medio de manipulaciones u operaciones de acuerdo con ciertas reglas. La relación entre los objetos que se están observando y los números es tan directa, que mediante la manipulación de los números el físico clásico investigador obtiene nueva información acerca de los objetos. Resulta que la estructura del método de correspondencia de los números (puntajes) a las observaciones, es isomórfica con respecto a la estructura numérica conocida como aritmética. Si un investigador recoge datos compuestos de puntajes numéricos y luego manipula estos puntajes por adición y división (que son operaciones necesarias para hallar medias y desviaciones estándares), supone de hecho que la estructura de su medición es isomórfica a la estructura numérica conocida como aritmética. Ha logrado un alto nivel de medida: una escala de intervalo o de proporción.

En contraste con lo anterior, no ocurre así con el investigador o el gestor que trata los intangibles de la GCH, en tanto variables sociales y psicológicas que no tienen la correspondencia isomórfica referida, no alcanzándose por lo general un nivel de medida que corresponda a una escala de proporción. Las operaciones permitidas con un conjunto de puntajes dado dependen del nivel de medida que se logre: nominal, ordinal, de intervalo o de proporción (Siegel, 1974; Becker, Huselid y Ulrich, 2002; Hernández, Fernández Collado y Baptista, 2010). En ese orden, van de nivel de medida más débil a más fuerte; “fortaleza” en el sentido de la medición aportada por la física clásica, aunque expresan magnitudes en la medición lograda de cualquier modo.

Las relaciones definidas para cada una de esas escalas es la siguiente:

1. Nominales: equivalencia.
2. Ordinal: equivalencia y de mayor a menor.
3. Intervalo: equivalencia, de mayor a menor, proporción conocida de un intervalo a cualquier otro.
4. Proporción: equivalencia, de mayor a menor, proporción conocida de un intervalo a cualquier otro, proporción conocida de un valor de la escala a cualquier otro.

Las mediciones nominales y ordinales son las realizadas más comúnmente en las ciencias de la conducta, comprendiendo los intangibles de la GCH,

incluyendo inferencias estadísticas al correlacionar indicadores intangibles con indicadores empíricos de índole económica o financiera. A las ciencias exactas, especialmente a la física clásica, corresponden las escalas de intervalo y de proporción. Tales escalas condicionan la recurrencia a estadígrafos tanto descriptivos como de inferencias, de tipo paramétricos y no paramétricos. Los datos medidos por escalas nominales u ordinales deben analizarse por métodos no paramétricos. Los datos medidos con escalas de intervalo o de proporción deben analizarse por métodos paramétricos si los supuestos del modelo estadístico paramétrico son sostenibles.

A esas escalas de medición corresponden los respectivos indicadores. Un *indicador* es una señal, significado o ítem. El *indicador* bien puede ser ubicado en una de esas escalas. Los investigadores Brian Becker, Mark Huselid y Dave Ulrich (2002) se refieren en sus investigaciones sobre el control de gestión estratégica a esos indicadores de medición, que a continuación ilustramos mejor:

1. Indicadores Nominales: constituyen el nivel más bajo de medición y no ofrecen datos sobre la cantidad de un atributo en concreto. Clasifican o nominan las diferencias o equivalencias. Así, el género “hombre” o “mujer”, se establece, pero no indica si es “más” o “menos” respecto al género.
2. Indicadores Ordinales: expresan equivalencia, así como relaciones de cantidad en términos de “mayor o menor que”. Si se sabe que A es mejor que B, se puede ubicar a A en un grado mayor o superior, pero sin saber el porcentaje. Si se sabe que B es mejor que C, entonces A también es mejor que C, pero no se puede decir nada de la diferencia entre A y B comparada con la diferencia entre B y C. Introducen un relativismo que posibilita señalar “bueno”, “mejor” o “el mejor de todos”.
3. Indicadores de Intervalo: estos indicadores representan una mejoría o mayor precisión respecto a los indicadores ordinales, ya que permiten asumir que el intervalo entre 1 y 2 es igual al intervalo entre 2 y 3. Entonces posibilita equivalencia, de mayor a menor, y proporción conocida de un intervalo a otro, aunque el cero (0) es convencional o relativo a un punto. Ejemplo es la escala del termómetro de °C. Ahí 37 °C es el referente inicial de la fiebre. Así, determinado intervalo de cuota de mercado, o intervalos de cumplimiento de las normas de trabajo, indican esos intervalos sin un cero (0) o referente explícito.
4. Indicadores de Proporción: representan la medición más precisa: equivalencia, de mayor a menor, proporción conocida de un intervalo a cualquier otro, proporción conocida de un valor de la escala a cualquier otro. Medición de la altura o el peso de una persona, mediante la cinta métrica o la balanza. Hay un cero (0) absoluto.

La tabla 1 que se refleja en el anexo 6, correspondiente a la obra antes referida del investigador Sidney Siegel (1974), expresa las relaciones

implicadas por esas medidas de escalas, así como los estadísticos apropiados.

Es de destacar que ante escalas de medidas fuertes (intervalo y de proporción), si se cumplen los otros requisitos (al menos distribución conocida y muestras grandes), es siempre preferible recurrir a las pruebas paramétricas por su mayor potencia-eficiencia respecto a las no paramétricas. También es necesario insistir en que cuando se trabaja con escalas ordinales (que es generalmente lo logrado en los intangibles concernientes a la GCH), no se puede acudir a estadígrafos como la media y la desviación estándar y, por supuesto, no se acude a pruebas paramétricas, dado que las propiedades de una escala ordinal no son isomórficas al sistema numérico conocido como aritmética. Respecto a las escalas ordinales o *Likert* (Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2010), si bien la moda y la frecuencia son estadísticos apropiados para la descripción estadística, como es de gran importancia lograr la inferencia estadística, la mediana es el estadígrafo apropiado para ello.

La inferencia estadístico matemática, en especial la que se posibilita a través de la correlación, es relevante para objetivar mediante determinado indicador empírico al indicador intangible. David P. Norton, en su experiencia de medición de intangibles, bien insiste en la correlación (Norton, 2001). Y es necesario saber que la variable intangible se manifiesta como tendencia en esas correlaciones. Añadir a lo anterior que como tendencia no son procesos determinísticos sino probabilísticos en los que se envuelven los valores intangibles.

Estos autores han recurrido en su práctica a las correlaciones no paramétricas, básicamente a los estadígrafos *de Spearman* y *Kendal W*. La recurrencia a ellos es muy importante, en la búsqueda de pocos indicadores intangibles que en verdad importen o midan, dada su asociación con indicadores de activos tangibles. Hoy existen *softwares* que incluyen los estadígrafos mencionados, por lo que el procedimiento es muy fácil y ágil, a la vez que imprescindible.

No obstante la pretensión de medir y buscar “objetividad” a través de las consideraciones anteriores, es necesario subrayar la relatividad del valor implicado en esos intangibles. Así, por ejemplo, la lealtad o sentido de compromiso de la gente hacia su empresa u organización (Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002); MacLeod, 2008; Beer, 2009), es de un valor prácticamente inestimable, y referido a otros valores de la empresa ese puede ser el mayor. Estrecho vínculo con el alto rendimiento tiene el sentido de pertenencia o compromiso (Bakker & Schaufeli, 2008; Boxal & Macky, 2009).

Así pues, se puede tener muchos valores en materiales y tecnología avanzada en la empresa, y tener a las personas con experiencia y altísima competencia profesional, pero la deslealtad o traición de alguno en asuntos estratégicos para la institución puede dar al traste dramáticamente con toda esa suma de valores. El hecho de la no aditividad que introduce el no isomorfismo con la aritmética manifiesta en los valores intangibles, enfatiza esa peculiaridad del relativo valor, a diferencia por ejemplo del absoluto valor

de la pérdida de un ordenador (tangible) de 8 000 pesos, que si resultaran cuatro los que se llegaran a perder de ese tipo, serían 32 000 pesos de pérdidas en valores monetarios.

Es necesario destacar el dinamismo de estos indicadores intangibles, así como la necesidad de considerar su contexto para que en verdad puedan “indicar”. El dinamismo a considerar lo otorga el movimiento del mundo actual, su turbulencia y las incertidumbres. No hay alternativa a la consideración de la incertidumbre y la contextualización en este mundo de hoy, donde la educación ha de preparar a los gestores empresariales para ello.

Se destacan además, estos indicadores intangibles, por su especificidad o casuística o unidad. Es decir, hay que considerar siempre la segunda característica a la que aludiera David Norton --“*el valor depende del contexto*”-- , configurando instrumentos o métodos de medición casuísticos, que exigen sean los mismos (de ahí su unidad) al aplicarse “antes-después” de medidas o acciones para valorar el cambio: es así porque no son como el termómetro de °C, o la cinta métrica, que miden temperatura o longitud respectivamente deviniendo instrumentos universales: aquí en los intangibles, un instrumento distinto a otro puede medir lo mismo (Cs, Cp., etc.), pero diferente en resultados que no son comparables. Se insiste para medir éstos, en la necesidad del instrumento o técnica casuística, a diferencia de los instrumentos o técnicas universales a los cuales se puede acudir para medir los tangibles.

Finalmente se puede decir que esos indicadores intangibles (así como los tangibles a considerar) se asociarán indefectiblemente a los objetivos estratégicos de la empresa, integrarán la planificación y el diseño del control de la gestión, es decir, el control y evaluación del desempeño que llegará a realizarse después de la planificación y el desempeño. Y puede parecer paradójica ante la turbulencia y la incertidumbre la recurrencia a la planificación y al control de su gestión. Pero no, esa incertidumbre obliga a superar una gestión reactiva, pasando a la gestión proactiva. La planificación obliga a la anticipación, a prever, y a actuar en consecuencia de manera proactiva. En no pocos países desarrollados, en la década de 1990 la planeación estratégica de los RH se establece definitivamente. Como lo expresó Dave Ulrich: “*La fusión de actividades relativas a la planeación de estrategias y recursos humanos se ha convertido en fuente crucial de competitividad para todas las organizaciones*” (Ulrich, D. et al 1993).

1.5. La Evaluación del Desempeño (en lo adelante ED)

En el mundo en que vivimos evaluamos en todo momento el desempeño de las cosas y personas que nos rodean, es un hecho cotidiano en nuestra vida, así como en las organizaciones. Desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado.

La evaluación del desempeño es la principal herramienta con que cuenta cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño de sus recursos humanos y en consecuencia el de la organización, contar con un adecuado

sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial.

La tarea de evaluar el desempeño no debe ser considerada como un ejercicio de examen anual, ni como un procedimiento para juzgar y sancionar o premiar, sino fundamentalmente para ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro. Un sistema de evaluación del desempeño es una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar la actuación de cada una de las personas que estén involucradas en dicho sistema, en relación a una serie de factores establecidos de antemano y en consecuencia su aportación a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y globales de la organización.

¿Por qué se evalúa el desempeño?

El desempeño de los subordinados se evalúa por cuatro razones.

1. Desde un punto de vista práctico, la mayoría de los patrones aún basan sus decisiones de pagos y ascensos en las evaluaciones de sus empleados.
2. Las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de administración del desempeño del patrón. No tiene mucho sentido convertir las metas estratégicas del patrón en objetivos específicos para los empleados si no se revisa periódicamente el desempeño.
3. La evaluación permite que el jefe y el subordinado desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el subordinado hace correctamente.
4. Las evaluaciones deben tener un propósito útil para la planeación de carrera; ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades.

Desde el momento que un hombre dio empleo a otro, el trabajo de este último pasó a ser evaluado, pero si la fuerza laboral es evaluada en forma primitiva y caprichosa se pueden cometer graves errores que conducirán, entre otros aspectos negativos o indeseables, al deterioro de la motivación de las relaciones laborales y la generación de conflictos.

La evaluación del desempeño es una sistemática apreciación del desempeño potencial de desarrollo del individuo en el cargo

La evaluación del desempeño implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización:

- la **identificación** significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento;
- la **medición**, punto central del sistema de evaluación, implica la realización de un juicio sobre la “bondad” o “maldad” del rendimiento del empleado. Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización; y
- la **gestión** es el objetivo general de cualquier sistema de evaluación. La evaluación debería ser algo más que una actividad

retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.

La evaluación del desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares e informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.

La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Además, la evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es el medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

La valoración del personal o evaluación del desempeño se define como una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra, por sus características personales y/o por su prestación, con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas en tal sentido y que conozcan al individuo y su trabajo.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

1.5.1. Evaluación del desempeño. Métodos, objetivos y finalidades

1.5.1.1. Métodos

El problema de la evaluación del desempeño de grupos de personas en las organizaciones condujo a encontrar soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares, denominados métodos tradicionales de evaluación del desempeño, los cuales varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de su personal. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de estos en un método de evaluación adecuado al tipo y las características de los evaluados.

A través del criterio de Cuesta (2005), los métodos más usados para evaluar el desempeño se describen a continuación.

- **Método de escala gráfica:** este es el método más ampliamente utilizado, pero exige muchos cuidados para evitar la subjetividad

del evaluador. Es un método que evalúa el desempeño mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados; utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación y en sentido vertical se representan los grados de variación de tales factores, los cuales se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con una descripción simple y objetiva, para evitar distorsiones; por otra parte, en este factor se dimensiona un desempeño, que va desde el débil o el insatisfactorio hasta el óptimo o el muy satisfactorio. En algunas ocasiones se puede utilizar este método con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados. Los factores se ponderan y ganan valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación.

- **Método de incidentes críticos:** consiste en la observación y posterior registro, por parte del evaluador, de aquellos comportamientos (incidentes) del trabajador que conducen a resultados positivos o negativos; en otras palabras, este método focaliza las excepciones, tanto positivas como negativas en el desempeño de las personas.
- **Método de elección forzada:** consiste en la presentación de una serie de frases que describen el desempeño de los trabajadores, presentadas en pares, de tal forma que el evaluador debe escoger aquella que mejor se ajuste al trabajador. Las frases pueden describir rasgos o comportamientos positivos y también se pueden hacer con frases o conductas negativas. Las frases no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable, mediante un procedimiento estadístico tendente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la organización
- **Método de investigación de campo:** se desarrolla en base a entrevistas mantenidas entre un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas y los motivos de tal desempeño, a partir del análisis de hechos y situaciones. Permite realizar un diagnóstico del desempeño del trabajador y planear, junto con el superior, su desarrollo en el cargo y en la organización. Aquí la evaluación del desempeño la efectúa el superior con asesoría de un especialista, el cual se entrevista con cada uno de los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. Aunque la evaluación sea responsabilidad de línea de cada jefe, hay énfasis en la función del staff en asesorar de manera más completa a cada jefe, la entrevista debe ser cuidadosamente preparada, teniendo en cuenta cuatro momentos fundamentales: evaluación inicial, análisis suplementario, planeamiento y seguimiento.
- **Método de auto evaluación:** en este caso es la propia persona la que se evalúa así misma, utilizando cualquiera de las técnicas de las que se dispone. Llevar a los trabajadores a una auto-

evaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo de la evaluación es alentar el desarrollo individual. Cuando los trabajadores se autoevalúan, es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual.

- **Método de evaluación por objetivos:** está muy relacionado a los sistemas de administración por objetivos. Se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados o esperados para cada persona y los resultados alcanzados. Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y débiles del evaluado, así como las medidas u objetivos para el próximo período. Es un método bastante utilizado y que proporciona información muy valiosa, siempre que se utilice en combinación con otras técnicas de evaluación del desempeño.
- **Método de evaluación de 360°:** consiste en registrar el juicio evaluativo de distintas personas relacionadas con el evaluado y desde distintos ángulos.
- **Reunión de expertos:** esta técnica se utiliza con el fin de obtener las particularidades propias de un proceso o parte de él, donde se acude a la experiencia, nivel técnico o científico de un grupo de personas calificadas en el tema a tratar.
- **Métodos de expertos:** método que aplica y participan un grupo de expertos con un adecuado conocimiento de las particularidades de un tema dado con el objetivo de determinar su características o decidir sobre un tema.

Experto: especialista con determinadas características que le permitan trabajar en la evaluación de un tema como parte de una comisión de expertos.

La cantidad de expertos depende de la complejidad y las características del trabajo a realizar. Cada integrante del grupo de trabajo debe atender alrededor de 8 expertos.

1.5.1.2. Objetivos y finalidades

La evaluación del desempeño se constituye hoy en la mejor vía para retroalimentar el proceso de formación, para señalar con criterio de la práctica, qué competencias laborales se manifestaron, en qué proporción o porcentaje y cuáles no. En la figura 3 se expresan los principales objetivos de la evaluación del desempeño, donde la mejora de la actuación es el objetivo primordial y determinante para los otros ya que se vincula estrechamente con la eficiencia del sistema de trabajo, el aumento de la productividad o el incremento del buen desempeño laboral, Cuesta, (2005).

No obstante, es válido indicar que la mejora de la actuación es el objetivo principal de la evaluación del desempeño, evidenciándose en el aumento de la productividad del trabajo o el incremento del buen desempeño laboral del empleado, nótese que, superando la línea discontinua en esta propia figura, mencionada anteriormente, junto a la mejora de la actuación se ubican la formación y la coherencia con la estrategia organizacional.

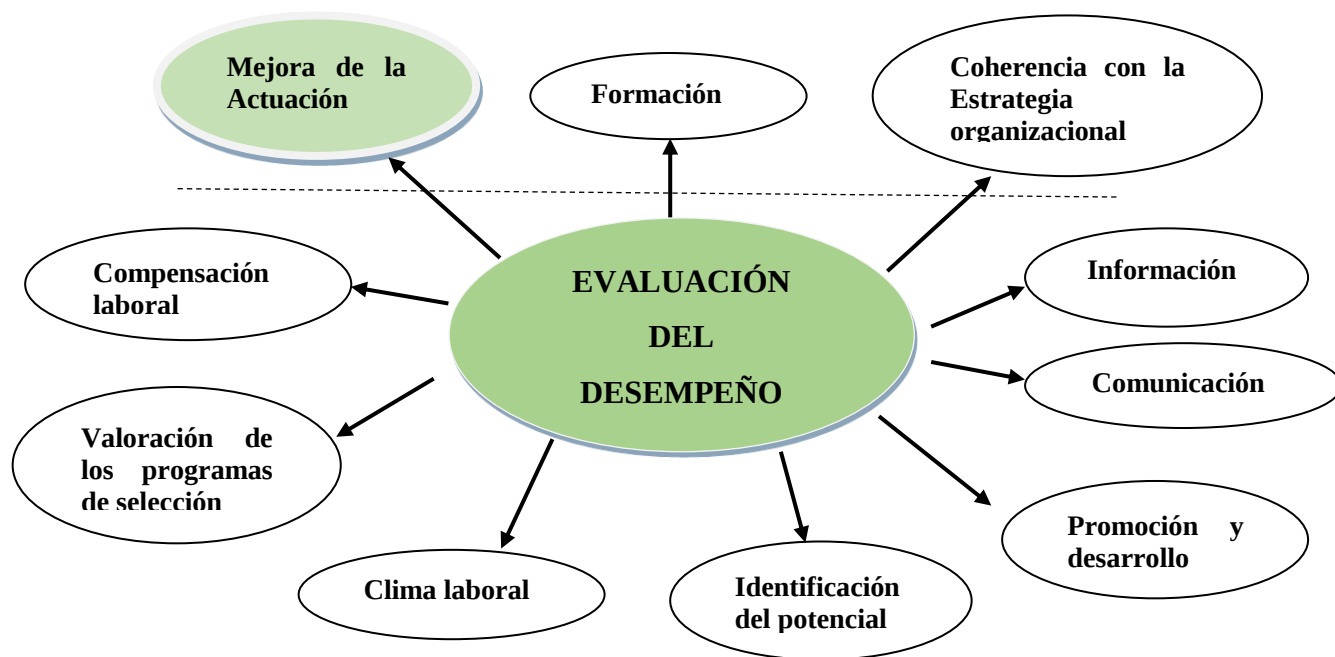


Figura 6. Objetivos de la evaluación del desempeño
Fuente. Cuesta, (2005)

La evaluación del desempeño por competencias laborales se realiza en coherencia con la estrategia organizacional, y en consecuencia con lo dispuesto en el calificador de cargo, descriptor de cargo, profesiograma o perfil del cargo por competencias. Se realiza atendiendo esencialmente a:

- misión u objetivos fijados;
- las competencias laborales manifiestas en los resultados (especialmente asociados a la cantidad y calidad del trabajo desarrollado); y
- las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional.

Cualquiera que sea el método de evaluación que se asuma, el sistema de evaluación del desempeño habrá de comprender esos elementos esenciales.

Además, el sistema de evaluación de desempeño deberá considerar:

- los datos de identificación del empleado y su puesto;
- el periodo de tiempo que comprenda esa evaluación;
- quien o quienes realizan esa evaluación;
- los indicadores o parámetros que se deben valorar; y
- el método utilizado.

La evaluación del desempeño, como proceso en sí, debe cumplir una serie de etapas. Estas etapas han sido definidas por diferentes autores, incluidos Harper & Lynch (1992) que también son aprobadas por Aguilera (2002). Las mismas se enumeran a continuación.

- Existencia de una necesidad.
- Establecer los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.

- Conseguir el apoyo de la dirección.
- Comunicación a la plantilla.
- Constitución del equipo encargado de llevar a cabo el proceso.
- Determinar los métodos y técnicas a utilizar.
- Elaboración de los instrumentos necesarios para la realización de la evaluación.
- Formación en técnicas de entrevista.
- Aplicación de la evaluación.
- Entrevista de evaluación del desempeño.
- Seguimiento.
- Valoración de la evaluación del desempeño.

¿Quién debe realizar la evaluación?

Generalmente se considera que son los jefes los únicos capaces de evaluar el desempeño de los empleados, ya que ellos son responsables directos de los resultados de su equipo de trabajo, sin embargo, existen diferentes formas de evaluar, entre las que se encuentran:

- *El superior inmediato*: aproximadamente el 95% de todas las evaluaciones en los niveles inferiores y medios de la organización son llevados a cabo por el jefe inmediato, sin embargo en la actualidad muchas organizaciones están empleando estructuras y otros recursos que alejan a los jefes de su personal, por lo que resulta difícil que el superior inmediato tenga presente y domine todos los comportamientos de sus trabajadores, lo que trae como consecuencia que no sea un juez confiable en la evaluación del desempeño.
- *Los compañeros*: constituyen una de las fuentes más confiables de los datos para la evaluación. En primer lugar, porque están cerca de la acción, la interacción diaria les ofrece un panorama amplio de rendimiento laboral. En segundo lugar, cuando los compañeros son los que califican el resultado, se logran una serie de juicios independientes. Un jefe puede ofrecer una sola evaluación, pero los compañeros pueden realizar varias. Además, el promedio de varias calificaciones suele ser más confiables que el resultado de una sola. Como desventaja se puede plantear que existe la posibilidad que se plasme en las evaluaciones opiniones subjetivas en contra o a favor, en dependencia de las relaciones que existan.
- *Auto evaluación*: hacer que los trabajadores evalúen su propio desempeño es consistente con los valores como la auto administración y la delegación del poder de decidir y actuar. Generalmente cuando los trabajadores se evalúan así mismo se otorgan calificaciones altas, disminuye la posibilidad de una posición defensiva de estos respecto al proceso de evaluación y se presenta un canal favorable par fomentar discusiones sobre el desempeño en el puesto entre los trabajadores y sus superiores. Este tipo de evaluación puede resultar inflada y poco objetiva, por lo que es recomendable que se utilicen más para fines de desarrollo que para fines de evaluación.
- *Los subordinados inmediatos*: aunque no se usan mucho, las evaluaciones de los subordinados inmediatos pueden ofrecer

información exacta y detallada de la conducta de un jefe. El problema evidente de esta forma de calificar es el temor a las represalias por parte de los jefes que reciben calificaciones negativas. Por lo tanto, es indispensable que se lleve a cabo en forma anónima para que las calificaciones sean más precisas.

- *El enfoque amplio de evaluaciones de 360 grados*: aplicado en algunas organizaciones en los últimos tiempos. Proporciona la retroalimentación en el desempeño por parte del círculo completo de contactos diarios que puede tener un trabajador (jefes, compañeros, clientes, subordinados). El número de evaluaciones según Robbins (2010) "Puede ir desde 3 ó 4 hasta 25; la mayor parte de las organizaciones reúne de 5 a 10 evaluaciones por empleado. Una encuesta reciente encontró que el 26 % de las compañías de Estados Unidos utilizan alguna forma de retroalimentación de 360 grados como parte del proceso de revisión".

La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la organización, para lograr este objetivo básico, la evaluación del desempeño pretende alcanzar logros intermedios:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que el talento humano sea tratado como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, de la forma de administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y de los objetivos de los individuos de la otra.

La evaluación del desempeño tiene como finalidad la obtención de la información necesaria para decidir en diferentes áreas de la gestión; validar políticas y prácticas de gestión del talento humano, contrastando y valorando su impacto sobre el comportamiento humano en el trabajo; propiciar el crecimiento profesional; mejorar la motivación y el rendimiento de las personas en el puesto de trabajo. Así mismo, tener en cuenta las fortalezas y debilidades del evaluado, referirse a hechos concretos y a comportamientos demostrados por el empleado durante el periodo de evaluación y considerar las circunstancias y condiciones que ejerza su labor o desempeño integral; para ello se basa en algunos principios: igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, transparencia, imparcialidad, objetividad y mérito.

La evaluación del desempeño es un proceso que contempla tres pasos:

- la descripción: consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente al éxito de la empresa;
- la medición: es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus área de mejora; y
- el desarrollo: es la finalidad principal de un sistema de evaluación del desempeño. Este instrumento no se limita a analizar las actuaciones de los colaboradores, llevadas a cabo durante un determinado periodo de tiempo, y según su resultado, felicitarles o reprobarles. Para conseguir realmente que los profesionales de cualquier empresa se desarrollen, la evaluación debe contemplar el futuro y analizar lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar y aportar su máximo potencial en la empresa. Para ello, los directivos deben establecer un canal de comunicación con los colaboradores para facilitarles la información y el apoyo necesario para conseguirlo.

1.5.2. Errores más frecuentes en la ED. Ventajas

Pocas veces, se encuentran en la práctica sistemas de evaluación objetivos que aseguren una valoración eficaz del proceso en cuestión. Estos en su concepción o aplicación dan lugar a la ocurrencia de una gran variedad de errores, entre los que se encuentran:

1. Efecto halo: valoraciones globales sobre una persona en base a un solo rasgo o característica. Este error es característico de sistemas de evaluación con margen a una alta incidencia de la subjetividad del evaluador.
2. Tendencia central: consiste en emitir calificaciones media y rara vez extrema, condicionado por la necesidad de muchos evaluadores de no buscarse problemas, de no ser riguroso con la evaluación, el mismo conlleva a la carencia de diferenciación de los individuos y en consecuencia a una merma de las posibilidades de mejora.
3. Polaridad: emite calificaciones extremas.
4. Efecto Recencia: se refiere al hecho de tomar en cuenta sólo lo que acaba de ocurrir. Adolece del carácter integrador de la evaluación en el tiempo. Se ignora la conducta del evaluado antes del hecho que se considera fundamental para la evaluación.
5. Efecto Primacía: se recuerda lo que ha sucedido en primer lugar es similar al anterior, pero de modo inverso sólo se toma en cuenta la conducta inicial del evaluado
6. Parcialidad: es cuando entre dos personas se identifica con una, lo que conlleva a manifestaciones de injusticias en la evaluación, al no ser capaz de producir resultados similares entre las personas que tienen desempeños análogos, Cuesta, (2005).

Las ocurrencias de estos errores en algunas ocasiones se deben al deficiente diseño del sistema, el cual no aprovecha al máximo el gran número de técnicas hasta ahora concebidas en función de la evaluación, entre estas técnicas se encuentran:

En otros casos los errores son inducidos por la no adaptación concreta de las técnicas a las particularidades propias de cada puesto, o la alta subjetividad a la que da lugar la propia concepción de las técnicas.

1.5.2.1. Ventajas de la evaluación del desempeño

Son muchas las ventajas de una correcta evaluación del desempeño, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.

- Mejora el desempeño: mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación: la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito
- Profesional: la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño de puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Entre otras ventajas que nos brinda la evaluación del desempeño encontramos las siguientes;

Para el evaluador

- conocer cómo se están haciendo las cosas;
- detectar necesidades de formación;
- conocer mejor al colaborador directo;
- establecer objetivos individuales;
- orientar y prestar ayuda al desarrollo profesional del colaborador;
- poner al día las descripciones de puestos;
- conocer las aspiraciones, deseos y preferencias de los evaluados; y
- establecer sistemas de retribución más justos.

Para el evaluado

- conocer como está realizando su trabajo;
- obtener información para ejecutar mejor su trabajo y/o superar sus deficiencias;
- facilitar la integración a través del análisis de sus oportunidades en la empresa; y
- motivación a partir del elogio.

1.6. La evaluación del desempeño empresarial

La evaluación del desempeño empresarial u organizacional requiere conceptualizaciones, que también implican una conducción metodológica para su evaluación. Y por supuesto, parte de la consideración o establecimiento tanto de indicadores tangibles como intangibles. En dependencia de su definición, así será el ámbito que comprenderá.

Se parte de la siguiente conceptualización de desempeño empresarial u organizacional, enunciado en las NC 3000-3002: 2007, que aunque ya están derogadas se tomarán como referencia, se refiere en el apartado “NC: 3001: 2007, *Requisitos*” (Oficina Nacional de Normalización, 2007b) para llevar a efectos la auditoría sobre el área de Gestión del Capital Humano y del Conocimiento de la empresa.

“3.35 Desempeño organizacional. Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee.” (Oficina Nacional de Normalización, 2007 a; Cuesta, 2010).

Entonces, consecuentemente, medir el desempeño empresarial u organizacional, significa medir (evaluar) esa “*capacidad*”. Y se precisa, se evalúa esa “capacidad de la organización” que armoniza, a través de “*los resultados individuales, grupales y de la propia organización*”. Ello a su vez tiene una implicación práctica importante, así como metodológica, al comprender los resultados o desempeño tanto individual, como de grupo (brigada, taller, área, departamento, etc.) y de la organización en su conjunto (donde están los objetivos estratégicos). En lo metodológico destaca que habrá que considerar la evaluación del desempeño individual, el grupal y el organizacional de manera orgánica, o a la vez, armonizándola de manera que los desempeños individuales tributen al desempeño estratégico u organizacional, que en su aterrizaje práctico implica la consideración de “*conductas estratégicas*” en las competencias laborales contempladas para los diferentes perfiles de cargo insertados en los grupos de puestos implicados en los procesos de trabajo.

Se destaca además en la conceptualización del “*Desempeño organizacional*”, el hecho que se “*reconoce la percepción de los trabajadores*”, donde está precisamente la consideración de la subjetividad, de lo intangible. No solamente son “*resultados*” (concretos o tangibles) “*individuales, grupales y de la propia organización*”, sino la consideración de los intangibles expresos mediante la “*percepción de los trabajadores*”.

Todo lo anterior conduce necesariamente a otras conceptualizaciones, en particular la relativa a la de competencias laborales, donde están las referidas “*conductas estratégicas*” que significan el enlace o nexo para que la evaluación individual tribute a la evaluación organizacional o estratégica, así como la evaluación del desempeño individual. A continuación, la definición de “*competencia laboral*” asumida, correspondiente al perfil del cargo o puesto de trabajo, que está acompañada indefectiblemente de la definición de “*desempeño laboral adecuado*” (implicando la “*idoneidad demostrada*”) y la de

“desempeño laboral superior” (que corresponde a la competencia laboral y refiere las “conductas estratégicas”).

“3.23 Competencias laborales. 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 la organización. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”. (Oficina Nacional de Normalización, 2007 a; Cuesta, 2010)

“3.33 Desempeño laboral adecuado. Rendimiento laboral y la actuación del trabajador, adecuada a los requerimientos establecidos para su cargo y expresa la idoneidad demostrada. 3.34 Desempeño laboral superior. Rendimiento laboral y la actuación superior del trabajador, con alto impacto económico y social, presente y futuro, identificado con las competencias laborales exigidas para su cargo. Este desempeño corresponde a las conductas estratégicas, es decir, a las competencias para lograr la estrategia de la entidad.” (Oficina Nacional de Normalización, 2007 a; Cuesta, 2010)

En la definición de competencia laboral vista anteriormente se implican “conductas estratégicas”, buscándose que el desempeño individual tribute al desempeño organizacional. Por tanto, cuando se realice la *medición del desempeño organizacional* se tiene a la vez que realizar la *medición del desempeño individual*, por cuanto este *tributa* al desempeño estratégico u organizacional. Seguidamente la definición asumida de “*evaluación del desempeño*” individual.

“3.55 Evaluación del desempeño. Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

NOTA: Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.” (Oficina Nacional de Normalización, 2007 a; Cuesta, 2010).

La evaluación del desempeño individual por competencias laborales se realiza en coherencia con la estrategia organizacional, y en consecuencia con lo dispuesto en el perfil de cargo por competencias. Se realiza atendiendo esencialmente a:

- Misión u objetivos fijados,
- las competencias laborales manifiestas en los resultados (especialmente asociados a la cantidad y calidad del trabajo desarrollado),
- y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional.

Cualquiera que sea el método de evaluación que se asuma, el sistema de evaluación del desempeño habrá de comprender esos elementos esenciales. Además, el sistema de evaluación del desempeño deberá considerar: los datos de identificación del empleado y su puesto, el período de tiempo que comprende esa evaluación, quién o quiénes realizan la evaluación, los indicadores (competencias) y los subíndices (dimensiones o pautas de conducta) a valorar.

El diseño del perfil de cargo es decisivo en esta conducción metodológica, precedido del diseño o rediseño de los procesos de trabajo correspondiéndose con la misión y objetivos estratégicos (o de faltar, sería un Plan de Trabajo Individual, conteniendo sus tareas el perfil de competencias).

El diseño de ese perfil de cargo por competencias laborales es fundamental, así como hacerlo o concebirlo de manera especial mediante una técnica que sea participativa. Se recomienda para ello la técnica participativa que es el *Delphi* por rondas (Cuesta, 2010, 2011, 2012).

El perfil de cargo es base del desempeño empresarial, particularmente al considerar las “conductas estratégicas”, y base del conjunto de procesos clave de la GCHC como lo ilustra el diagrama de bloques representado en el anexo 7. En él se expresa el “tiempo de trabajo relacionado con la tarea” (TTR), que significa el valor agregado que deberá aportar el empleado, y ese TTR permite determinar el nivel de “aprovechamiento de la jornada laboral” (AJL) que aportan los empleados, base del nivel de productividad del trabajo.

No es con cualquier método o técnica que se determinan las competencias laborales de los distintos cargos. Tiene que ser --como se refirió anteriormente-- mediante una técnica participativa y de expertos, como el *Delphi* por rondas, pues es esencial que esos expertos tienen que haber vivenciado el cargo, y haber tenido éxito o un “desempeño laboral superior” en el mismo. Eso es esencial. Tendrán que conocer la misión y los objetivos estratégicos de la organización, traduciéndolos en “conductas estratégicas” a evidenciarse en el conjunto de competencias del cargo en cuestión; e iniciar la determinación de sus competencias una vez se haya determinado la misión del cargo alineado a la misión y objetivos organizacionales.

La lógica propuesta, va en orden descendente: desde la consideración de las competencias de la organización (o distintivas), las competencias de procesos de trabajo, hasta las competencias laborales del cargo o puesto de trabajo (Cuesta, 2010, 2012).

A criterio del autor de la presente investigación, no es lineal el nexo desempeño individual con el organizacional, es zigzagueante, es complejo; y en el entramado que implica no linealidad, ha de manifestarse la necesaria sinergia entre las competencias del cargo o puesto de trabajo, de procesos de trabajo y de la organización.

En el anexo 8 se resume la conducción metodológica o tecnología que se ha argumentado para efectuar la evaluación del desempeño empresarial, en la

que no puede faltar jamás el elemento humano, o de desarrollo humano –más precisamente expresado--, que en el caso del CMI que se considera para la evaluación del desempeño empresarial, radica precisamente en el capital humano, en la perspectiva inductora o de base dada por el “aprendizaje y crecimiento” o desarrollo humano, el cual es inmanente, en esta contemporaneidad, a la evaluación del desempeño empresarial.

1.6.1. El desarrollo humano implicado en la evaluación del desempeño empresarial

En estudio conjunto realizado por el Boston Consulting Group (BCG) y la World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA), dando respuesta a cómo afrontar los desafíos en RRHH en todo el mundo hasta el 2015, se expresó: *“Si contemplamos la estrategia, los indicadores de gestión y los RRHH como los tres vértices de un triángulo, veremos que en la mayoría de las empresas los vínculos entre RRHH y estrategia así como entre RRHH y los indicadores de gestión están rotos o no existen”* (BCG y WFPMA, 2008).

En ese estudio, se destacó la importancia actual de la evaluación del desempeño, aludiendo a la necesidad de una estrategia sobre esa evaluación, respecto a la cual señalaron que el enfoque de la empresa en la gestión del desempeño, los indicadores de capital humano y los sistemas de incentivación, deberán apoyar con énfasis la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Se hace referencia además, a la necesidad de considerar indicadores tangibles e intangibles en esa evaluación (destacando entre los intangibles el liderazgo y el compromiso de los empleados). No es netamente una evaluación económica o de productividad --no obstante su trascendencia--, sino también de indicadores intangibles vinculados al desarrollo humano. Interesa el desarrollo o crecimiento económico, pero cada vez más, interesa junto al crecimiento el desarrollo humano. Y es que sin el justo desarrollo o mejoramiento humano, no habrá mejoramiento empresarial sostenible.

Al decir de Cuesta, (2014), la importancia estratégica de la consideración anterior viene enfatizándola el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), desde el “Informe sobre Desarrollo Humano” que a partir de 1990 viene emitiendo:

“La verdadera riqueza de una nación está en su gente”. Con estas palabras, el Informe sobre Desarrollo Humano de 1990 comenzó a abogar firmemente por un nuevo enfoque desde el cual afrontar el desarrollo. Hoy, su misión inicial de crear un entorno propicio para que las personas disfruten de una vida saludable, prolongada y creativa puede parecer más que evidente, pero no siempre ha sido así. En los últimos 20 años, esta publicación ha tenido como objetivo central enfatizar que el desarrollo se trata fundamentalmente de las personas (...) Por tal motivo y como alternativa explícita al PIB, se creó un índice sencillo —el Índice de Desarrollo Humano (IDH)— concentrado en la longevidad, la educación básica y el ingreso mínimo necesario” (PNUD, 2010: 10).

En la segunda encuesta mundial que realizaron de conjunto la BCG y la WFPMA, en 2010, la evaluación del desempeño de la fuerza de trabajo pasó en su importancia común de un lugar 9, que ocupaba en la primera encuesta realizada en el 2008, a un lugar 4 de importancia. El giro de la marcha en 2010 de las empresas, en respuesta a la crisis económica, hizo mayor énfasis en aspectos evaluativos de productividad de la fuerza de trabajo que en aspectos asociados a las capacidades de los empleados, tales como la gestión del balance entre trabajo y calidad de vida, o en la gestión del cambio y la cultura (BCG & WFPMA, 2010).

Se considera como problema actual que la evaluación del desempeño individual no sea coherente con la evaluación estratégica organizacional, en tanto no están alineadas, integradas, o en correspondencia, oponiéndose o frenando la productividad del trabajo, y en consecuencia con ello no se tiene en cuenta el mejoramiento o desarrollo humano, según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), éste deberá ser apreciado como finalidad suprema del mejoramiento empresarial sostenible.

El trabajo decente, implica de manera esencial la consideración de la dignidad humana. Importante es la siguiente referencia de la OIT:

“El significado y objetivo del trabajo decente no se expresa en una sola definición o frase. Es el empleo y las perspectivas a futuro de los trabajadores; las condiciones de trabajo; el balance entre la vida de trabajo y la familiar; la escuela de los hijos y evitar el trabajo infantil; la igualdad de género, reconocimiento igualitario entre hombres y mujeres; las capacidades personales para competir en el mercado de trabajo y mantenerse actualizado en las habilidades derivadas de las nuevas tecnologías y preservar la buena salud; la participación en el lugar de trabajo, permitiendo que las voces de los trabajadores se escuchen ; es la trayectoria de la subsistencia a la existencia, asegurando la dignidad humana” (OIT, 2001)..

En el libro –especialmente escrito para América Latina-- titulado *Responsabilidad social empresarial*, sus autores expresan que entienden a la responsabilidad social empresarial (RSE) como “una forma de pensar que puede contribuir al desarrollo económico y, paralelamente, a la cohesión social, al desarrollo humano y a la sustentabilidad natural de América Latina” (Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012). Esos autores aluden con acierto a la importancia de las normas ISO (Organización Internacional de Normalización) sobre RSE expresas en la ISO 26000:2010. Ellos al introducir el libro señalan algo esencial, con lo cual, el autor de la presente investigación se identifica: “El respeto por el medio ambiente y la construcción de una sociedad más justa, impulsada por la dignidad humana, es uno de los retos más importantes que como especie tenemos en este siglo” (Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012).

En la referida ISO se mantiene consecuencia con la concepción de desarrollo humano expresa por el PNUD y que se implica en la concepción de “trabajo decente” proclamado por la OIT, precisándose en la misma:

“El desarrollo humano incluye el proceso de ampliar las opciones de las personas expandiendo las capacidades y funciones humanas, permitiendo, así, que hombres y mujeres puedan disfrutar de vidas largas y saludables, que posean amplios conocimientos y que tengan un nivel de vida decente. El desarrollo humano también incluye el acceso a oportunidades políticas, económicas y sociales para poder ser creativo y productivo y gozar de respeto hacia uno mismo y de un sentido de pertenencia a una comunidad y de contribución a la sociedad” (ISO 26000: 2010).

Según las ISO 26000: 2010 es imprescindible considerar las “Prácticas laborales”, asumiendo la siguiente definición de las mismas:

“Las prácticas laborales de una organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo que se realiza dentro, por o en nombre de la organización, incluido el trabajo subcontratado”

Y precisan más adelante, como indicadores específicos de esas prácticas laborales: *“Las prácticas laborales incluyen reclutamiento y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios y de resolución de reclamaciones; transferencia y traslado de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de habilidades; salud, seguridad e higiene industrial, y cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular, la jornada laboral y la remuneración. Las prácticas laborales incluyen también el reconocimiento de las organizaciones de trabajadores y la representación y participación, tanto de organizaciones de trabajadores como de empleadores, en negociaciones colectivas, diálogos sociales, y consultas tripartitas, para abordar los problemas sociales relacionados con el empleo” (ISO 26000: 2010).*

1.7. El diagnóstico como paso previo para rediseñar el sistema de evaluación del desempeño

La estrategia de capital humano es una estrategia funcional y al esclarecerla se establece en el mediano, largo y corto plazo como gestionar este capital que la organización requiere para lograr sus metas, garantizando así su alineación. La misión y visión de esta área funcional explicitan, de qué manera se debe garantizar el capital humano demandado en el presente y futuro, capaz de lograr un desempeño superior con compromiso y calidad crecientes e impulsar a la organización hacia estadios superiores. La definición de esta estrategia debe partir de un diagnóstico estratégico de RH, Hernández Ramírez, (2011). El diagnóstico estratégico de RH es el escalón inicial del diseño estratégico de esta actividad, y conduce al conocimiento de fuerzas facilitadoras y restrictivas el desarrollo humano en la organización en función del cumplimiento de los objetivos y metas de la misma. En la entidad en marcha, previo a la solución de problemas existentes, el analista y/o asesor debe conocer la realidad existente en un momento dado. Este concepto es general, aplicable a la organización como un todo y, por lo tanto, a cada área en particular. Un punto de partida importante para este diagnóstico es el análisis DAFO (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), consiste en reunir información tanto del entorno o ambiente como de la propia entidad, siendo su objetivo el encontrar la mejor relación entre las tendencias que se perciben del entorno y el potencial propio de la organización.

El modelo de GRH DPC Cuesta, (2010) propone una tecnología de diagnóstico enfocada a 4 subsistemas básicos de GRH que integra todos los procesos de GRH: flujo de RH, educación y desarrollo, sistemas de trabajo y compensación laboral. El Modelo Cubano de Gestión de Capital Humano propone una tecnología de diagnóstico que se basa en la medición del estado de los procesos de gestión del capital humano, del nivel de integración interna y externa, cuyos resultados permiten adoptar medidas para la plena integración estratégica y la efectiva participación de los trabajadores con el fin de alcanzar un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo, Morales Cartaya, (2009)

Dicha tecnología contiene herramientas para la medición del nivel de integración externo, mediante el cumplimiento de cinco premisas que marcan el grado de orientación estratégica de la entidad. Estas premisas son:

1. Si la entidad cuenta con una estrategia formulada, consensuada con los trabajadores y en fase de aplicación para hacer realidad los objetivos.
2. Si la dirección de la entidad lidera la formulación, implantación e integración de los procesos de la gestión de recursos humanos.
3. Si la participación de los trabajadores en la solución de los problemas y en la toma de decisiones es efectiva.
4. Si el clima laboral del colectivo es satisfactorio.
5. Si los encargados de los procesos de recursos humanos tienen la idoneidad demostrada en el ejercicio de sus funciones.

Igualmente, el nivel de integración interna de los procesos se basa en los módulos establecidos en el modelo. Ambos modelos pueden ser alineados, según el propio Cuesta (2010).

En la revisión bibliográfica realizada para conformar el presente marco teórico referencial se buscaron procedimientos congruentes con estos modelos, entre los que se encuentra el propuesto por Báez Abrahantes (2008) y modificado por Triana Perdomo, (2013), en las técnicas a utilizar para realizar el diagnóstico, que enriquece la metodología de diagnóstico propuesta por Beer y modificada por Cuesta (2005).

1.8. Situación actual del proceso de incorporación al empleo de personal en la Empresa Constructora Militar No. 3

En este mundo que cada día se vuelve más competitivo y más demandante, las empresas buscan ser más productivas, para esto se necesita de tecnología, calidad, eficiencia y para todo esto lo más importante es tener al personal adecuado. En la actualidad en nuestro país en las empresas es imperante que dentro de la planeación estratégica se incluya la incorporación al empleo de personal. Tener un personal apto es el punto clave ya que en estos momentos es importante tener un capital humano fuerte para poder así ser competitivos en un mercado que cada vez se vuelve más exigente. Las decisiones relacionadas a la evaluación del desempeño para una organización deben llevarse a cabo de manera cuidadosa y analizada.

En el proceso objeto de estudio, en la Empresa Constructora Militar No. 3, se encuentran algunas limitantes, las cuales están dadas fundamentalmente porque los perfiles de competencias a evaluar de cada trabajador carecen de una actualización acorde a las tendencias actuales, la ED se realiza sustentada en un reglamento realizado al efecto en diciembre de 2014, el cual plantea indicadores para las diferentes categorías ocupacionales sin tener en cuenta las competencias laborales; los indicadores no son homogéneos para realizar la evaluación, así como se carece de una metodología para la evaluación del desempeño individual por competencias laborales en coherencia con la estrategia organizacional, y en consecuencia con lo dispuesto en el perfil de cargo por competencias, que contenga esencialmente los tres elementos esenciales: misión u objetivos fijados, las competencias laborales manifiestas en los resultados (especialmente asociados a la cantidad y calidad del trabajo desarrollado) y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional. Se detecta además, en la revisión documental que existe desconocimiento por parte del evaluador de la efectividad de la evaluación del desempeño realizada.

Por lo anterior expuesto el autor de la presente investigación considera que el proceso de evaluación del desempeño debe convertirse en una prioridad para la gestión efectiva del capital humano en todas las entidades del sector empresarial cubano y específicamente en la empresa objeto de esta investigación, pues la ventaja competitiva de las empresas no radica en sus recursos materiales, energéticos, financieros, ni tecnológicos, sino en el nivel de formación y gestión de sus recursos humanos.

1.9. Conclusiones parciales

1. En esta investigación es necesario partir de la gestión de los recursos humanos para llegar a la actividad clave de evaluación del desempeño, debido a que su retroalimentación con las restantes áreas ejerce una influencia decisiva en la organización.
2. La evaluación del desempeño, como actividad clave de la GRH, pretende valorar de la forma más sistemática y objetiva posible el rendimiento o desempeño de los empleados de una organización, lo cual no puede faltar en esta contemporaneidad. Ella es un significativo instrumento que permite determinar las necesidades de superación o formación.
3. La evaluación del desempeño individual por competencias laborales deberá realizarse en coherencia con la estrategia organizacional, y en consecuencia con lo dispuesto en el perfil de cargo por competencias, y deberá contener tres elementos esenciales: misión u objetivos fijados, las competencias laborales manifiestas en los resultados (especialmente asociados a la cantidad y calidad del trabajo desarrollado) y las responsabilidades asumidas junto a las condiciones de trabajo y las exigencias de la cultura organizacional.
4. Para lograr una eficiente evaluación del desempeño de cada trabajador es necesario partir de indicadores intangibles (así como los tangibles a considerar) que se asociarán indefectiblemente a los objetivos estratégicos de la empresa, integrarán la planificación y el diseño del



Capítulo 1

control de la gestión, es decir, el control y evaluación del desempeño que llegará a realizarse después de la planificación y el desempeño.

Capítulo 2. Diagnóstico de la Empresa Constructora Militar No. 3, de Villa Clara

2.1. Introducción

Este capítulo tiene como objetivo fundamental realizar el diagnóstico de la unidad objeto de estudio. Se estructuró en dos partes: primeramente, se realizó una caracterización general de la entidad, haciendo énfasis en la unidad objeto de investigación, y luego se hizo un diagnóstico de la ED actual de la Unidad Administrativa de Educación, determinando el comportamiento de los indicadores a evaluar.

2.2. Caracterización de la ECM No. 3

La Empresa Constructora Militar No.3 (ECM No 3) sita en Avenida Eduardo R. Chivas entre callejón de Guamajal y Circunvalación Santa Clara, Villa Clara. Fue instituida mediante la resolución No 3177/ 1977, emitida por el Comité Estatal de Estadística. Con el objetivo de dar respuesta a las necesidades de las FAR en el Teatro de Operaciones Militares de la Región Central del País.

El objeto social lo aprueba la Orden 98 del Ministro de las FAR de fecha 23 de diciembre del 2013, y es el siguiente: brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras de demolición, restauración y mantenimiento constructivo, producir y comercializar materiales de la construcción.

También lo aprobado por el Director General de la empresa en su resolución 145 del 25 de marzo del 2014, que es:

1. Efectuar la dirección y contratación de obras.
2. Alquiler de equipos y medios de la construcción.
3. Servicios de investigación y desarrollo solicitados por sus clientes en el marco de las actividades que realiza
4. Ejecutar servicios de consultaría en asistencia, asesoría, control y supervisión técnica en la organización de la construcción de obras, estudios de factibilidad económica, para la construcción de obras y su control en la etapa ejecutiva
5. Prestar servicios de comedor, cafetería, albergamiento y transportación.
6. La transportación de recursos materiales y producciones.
7. Comercializar las galletas, pan y dulce que se elabora.
8. Prestar los servicios de mantenimiento y reparación de equipos de transporte, técnica ingeniera, pequeña mecanización, máquinas herramientas, equipos de clima y refrigeración a medios de la empresa u otras entidades.
9. Comercializar con carácter interno los servicios que requieren las acciones constructivas y para la conservación y rehabilitación de las viviendas vinculadas y medios básicos de las FAR y la venta de fondos mercantiles y recursos materiales.
10. Arrendamiento de locales y almacenes.
11. Servicios de parqueos.

Políticas

La organización declara como políticas las siguientes:

- **comunicación adecuada y pertinente:** garantizar la participación de todos los trabajadores en las decisiones, disposiciones y cambios implementados con el objetivo de mejorar la gestión empresarial. Al mismo tiempo propiciará el desarrollo de un ambiente de intercambio mutuo con nuestros principales clientes y proveedores,
- **satisfacer las necesidades de los clientes según los compromisos pactados:** Cumplir los requisitos legales y reglamentarios establecidos (normas, regulaciones de la construcción, ordenes, indicaciones, etc.) , así como lo pactado en los contratos,
- **ser austeros en el uso de los recursos:** Utilización de lo justo para el funcionamiento de la organización, ahorro en lo posible, búsqueda de la eficiencia,
- **reducción de los impactos ambientales que se pudieran generar en la ejecución de nuestras obras:** Tomar las medidas necesarias para evitar la contaminación ambiental, realizar el correcto tratamiento de los desechos, y
- **fomentar el desarrollo de habilidades y competencia de los trabajadores:** lograr que cada día nuestros trabajadores alcancen mayores habilidades y conocimientos para el desempeño de su labor.

Misión

La Empresa Constructora Militar No 3, como entidad del sistema empresarial de las FAR satisface las necesidades y expectativas de sus clientes en cuanto a edificaciones y obras constructivas, así como en estructuras de prefabricado y carpintería de aluminio, con un sistema de gestión sustentado en la calidad de sus procesos y la profesionalidad y compromiso de su colectivo laboral.

Visión

Ser una empresa líder en la Unión de Construcciones Militares, con un sistema de gestión integral basado en los principios y concepciones del Perfeccionamiento Empresarial, distinguiéndose por la eficiencia y eficacia, la calidad de sus producciones está expresada en un alto nivel de satisfacción de las expectativas de los clientes y colectivo laboral reconocido por su profesionalidad, sentido de pertenencia y compromiso con la revolución.

Declaración de los valores de la organización

Los “valores” son enunciados esenciales, profundamente creíbles y están formados por aquellos “valores básicos” que deben “guiar e inspirar las conductas cotidianas de todos en la organización”. Deben servir como mecanismo de autocontrol y cauce estratégico de los “procesos cotidianos” que se realizan en cada organización para la puesta en marcha de la Misión y la Visión.

Son el “complemento de los objetivos” de cualquier organización, porque mientras los “valores compartidos” sirven para atribuir sentido a la acción de dirigentes y trabajadores en el logro de objetivos y estrategias, los objetivos sirven para traducir la acción en resultados específicos.

Los “valores compartidos” no sólo le dan sentido a la acción, sino que, además, le dan a cada entidad una fuerza única y particular de carácter e identidad. Dan pertinencia y caracterizan las ideas centrales alrededor de las cuales tiene que trabajar cada organización. Son premisas para el diseño estratégico y principios fundamentales para guiar la toma de decisiones.

1. Disciplina
2. Profesionalidad
3. Solidaridad
4. Sentido de pertenencia
5. La defensa de la patria y el socialismo

Disciplina: cumplimiento de las normas, políticas y objetivos aprobados en el Expediente de Perfeccionamiento, en los manuales y reglamentos que rigen el funcionamiento de la organización. Inconformes e intransigentes con lo mal hecho. Dispuestos a aceptar y apoyar las acciones de mejora continua.

Profesionalidad: ejercer la profesión con relevante capacidad y dedicación. Demostrar la idoneidad. Completar y enriquecer continuamente las competencias profesionales. No violar principios éticos.

Solidaridad: son los compromisos de apoyo y ayuda mutua que debe existir entre compañeros de trabajo y entre jefes y subordinados, en el desarrollo del trabajo y en la comprensión de las situaciones por las que atraviesan todos los trabajadores en determinada etapa de la vida laboral. Ser humanos con todos los compañeros que nos rodean.

Sentido de pertenencia: compromiso con la organización y su personal. Estar identificados con sus logros, problemas, objetivos y las necesidades en todo momento, sentirla como propia. Saber comprender las decisiones y/o respuestas de otros miembros de la organización, identificar sus principales motivos y actuar en consecuencia.

Defensa de la patria y el socialismo: ser fieles a la causa del socialismo, ser defensores incansables de los sentimientos patrios, apoyar en todo momento la batalla de ideas que lleva a cabo nuestro país bajo la dirección del partido y la revolución y fieles a las ideas del Comandante en Jefe Fidel Castro. Inconformes permanentes con lo mal hecho.

Lo anterior permite reflejar a partir de los objetivos estratégicos de mejoramiento fijados y la matriz DAFO que fija el marco estratégico de la entidad, los procesos claves, aquellos cuyo mejoramiento determinan el alcance de tales objetivos, logrando que las amenazas y oportunidades del entorno se hagan corresponder con las fortalezas y debilidades internas de la organización. De esta forma a medida que la entidad maximiza sus puntos fuertes y elimine o reduzca sus debilidades, insuficiencias y aspectos vulnerables, está en mejor posición de enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades.

Para la elaboración de la matriz DAFO se tuvieron en cuenta las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, que en ese mismo orden se relacionan a continuación.

Debilidades

1. No generalización a nivel de empresa del cumplimiento de los procedimientos aprobados en el Manual del Sistema de Gestión de la calidad.
2. No consolidación de forma general del Sistema de Control Interno.
3. No determinación de las capacidades instaladas, lo que trae aparejado la deficiente conciliación del plan con los clientes.
4. Insuficiente cumplimiento de funciones y facultades de los cargos.
5. Insuficiencia en la contratación tanto interna como externa.
6. Deficiencias en la normación del trabajo.
7. No se elaboran ni utilizan los balances de carga y capacidad, ni se montan los planes de las brigadas al inicio de cada mes.
8. No consolidación del Sistema de Costo

Amenazas

1. Crisis económica internacional. (Bloqueo económico)
2. Fluctuación de la fuerza de trabajo para construir viviendas por medios propios.
3. Elevados pagos a la fuerza calificada de la construcción por el sector particular que construye.
4. Dificultades con el PRECONS, al no incluir en los precios algunos gastos en que incurrimos.
5. Dificultades para el acceso a las tecnologías, piezas de repuesto y medios de protección con elevados precios y mercado restringido.

Fortalezas

1. Tener implantado el Sistema de Perfeccionamiento Empresarial.
2. Tener un sistema constructivo de viviendas prefabricadas consolidado y certificado por las normas ISO 9000, con todas las posibilidades de desarrollo.
3. Contar con un parque de equipos de nueva adquisición en función del trabajo en nuestras obras.
4. Automatización del sistema de gestión económica con el sistema Versat Sarasola.
5. Infraestructura tecnológica (redes, equipamiento, etc)
6. Suministro estable de recursos (insumos y accesorios)
7. Contar con cuadros con estabilidad en los cargos, con sentido de pertenencia, con buen nivel de preparación para sus funciones y con disciplina
8. La empresa cuenta con el Sistema de Calidad certificada.

Oportunidades

1. Desarrollo del programa de viviendas, obras sociales y turísticas, como política del Estado cubano.
2. Reanimación de la industria de materiales de la construcción y de las producciones para dar respuesta al desarrollo constructivo por territorios.

3. Existencia de entidades que brindan servicios de consultaría y capacitación en el territorio con vista a consolidar nuestro sistema de dirección empresarial. (CGESTAC, OTN, CITMA, Geocuba, Universidad)
4. Posibilidades de adquisición de nueva tecnología de la República China a partir de créditos otorgados.

Según el total de impactos en la matriz (anexo 9), la mayor cantidad de impactos cae en el cuadrante No. 1, por lo que la ECM3 tendrá que seguir estrategias de *desarrollo*, de *crecimiento* y *totalmente ofensivas* aprovechando al máximo sus ventajas competitivas y las oportunidades que le brinda el entorno.

Resulta necesario caracterizar los recursos humanos que se desempeñan en la organización, teniendo en cuenta para ello la vida material y psicológica de las personas, conocer cuáles son sus motivaciones, capacidades, aptitudes, valores y deseo de progreso personal.

En el anexo 10 se muestra la estructura organizativa de la empresa.

La entidad cuenta con una plantilla aprobada de 1849 trabajadores y actualmente tiene cubierta una plantilla de 1780. De ellos 1226 son obreros (69%), 275 son de servicios (15%), 277 son técnicos (13%), 6 son administrativos (0.33%), 45 son ejecutivos (3%) y 1 dirigente (0.05 %); como se puede constatar en la figura 7.

No	Unidades Básicas	PLANTILLA	
		aprobada	cubierta
1	Jefatura	163	155
2	Santa Clara	196	190
3	Movimiento de tierra	145	137
4	Obras varias	701	688
5	Obras ingenieras	149	141
	Total Const.	1354	1311
6	Carp. de Alum.	98	90
7	Aseguramiento	397	379
	Total Empresa	1849	1780

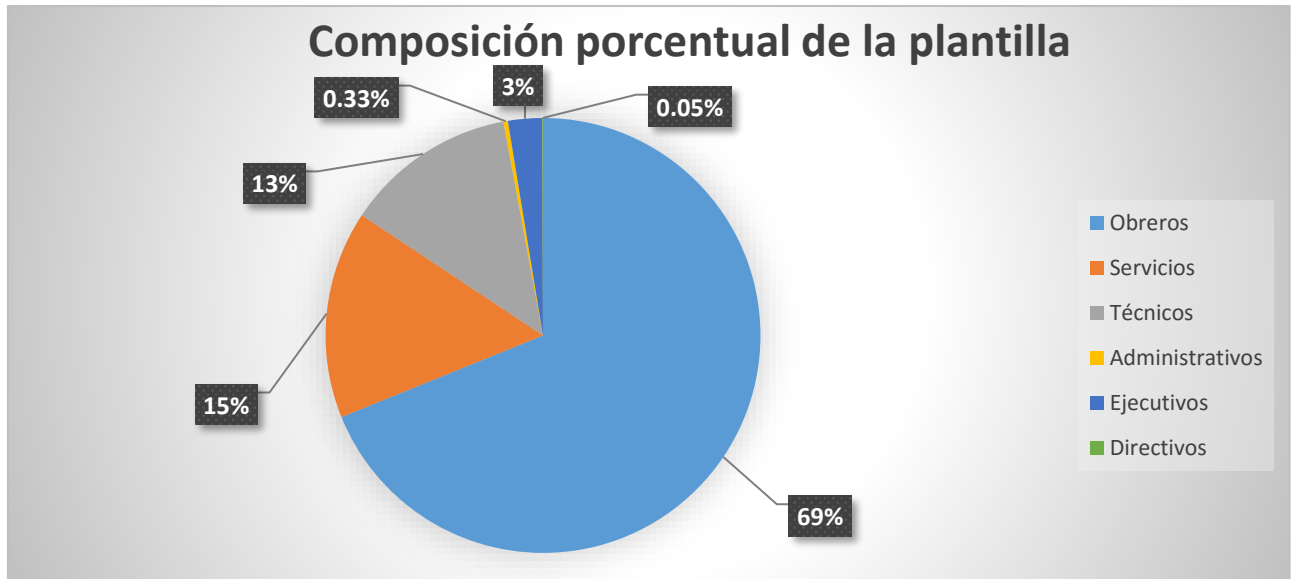


Figura 7. Composición porcentual de la plantilla por categoría ocupacional.

La composición de la plantilla por sexo se muestra en la figura 8, se tiene que el 12 % de los trabajadores pertenecen al sexo femenino y el 88 % al sexo masculino, se justifica por los trabajos que se realizan en la construcción de obras ingenieras.

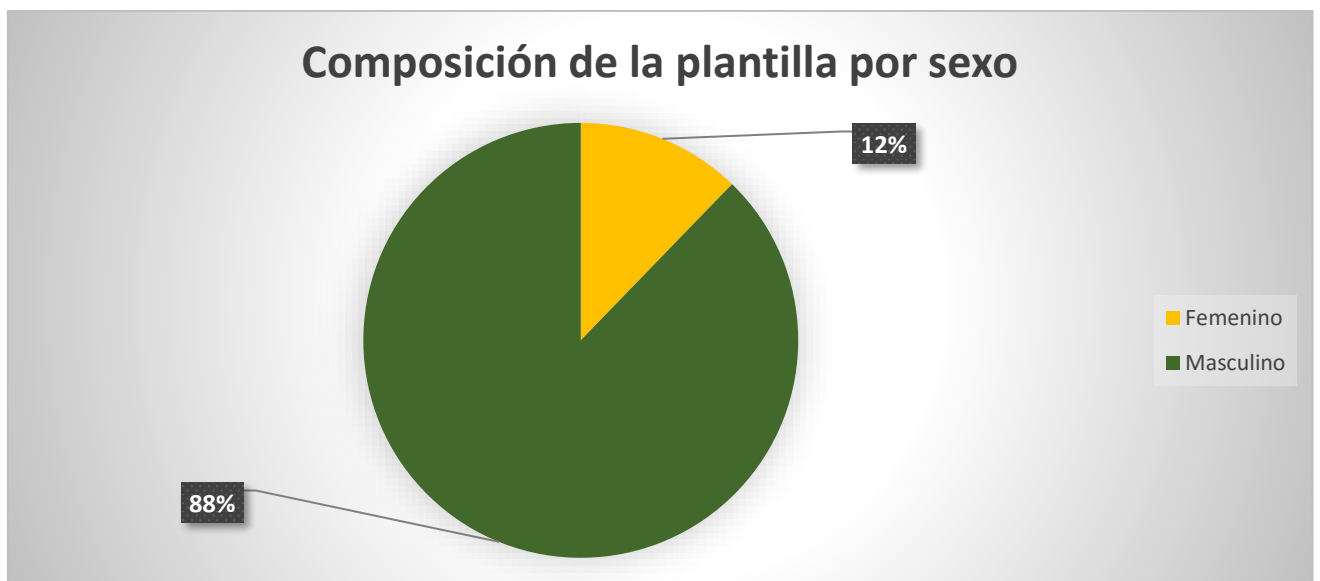


Figura 8. Composición porcentual de la plantilla por sexo.

La composición de la plantilla por edad se muestra en la figura 9, se tiene que; el 32 % de los trabajadores tiene menos de 30 años, el 15 % se encuentra entre 31 y 40 años, el 17 % tiene entre 41 y 50 años, el 25 % entre 51 y 60 años y el 11 % tiene más de 60 años. La edad promedio de los trabajadores es de 42 años y al observar la tabla se puede apreciar que a pesar de tener un porcentaje alto de jóvenes el 53% de los trabajadores son mayores de 40 años.

Esta proporción resulta desventajosa para la empresa, puesto que más de la mitad del por ciento de sus trabajadores se encuentran en una edad próxima a la jubilación, lo cual infiere una tendencia progresiva al envejecimiento de la

fuerza laboral e implica trazar estrategias para el reclutamiento, selección y formación del personal joven.

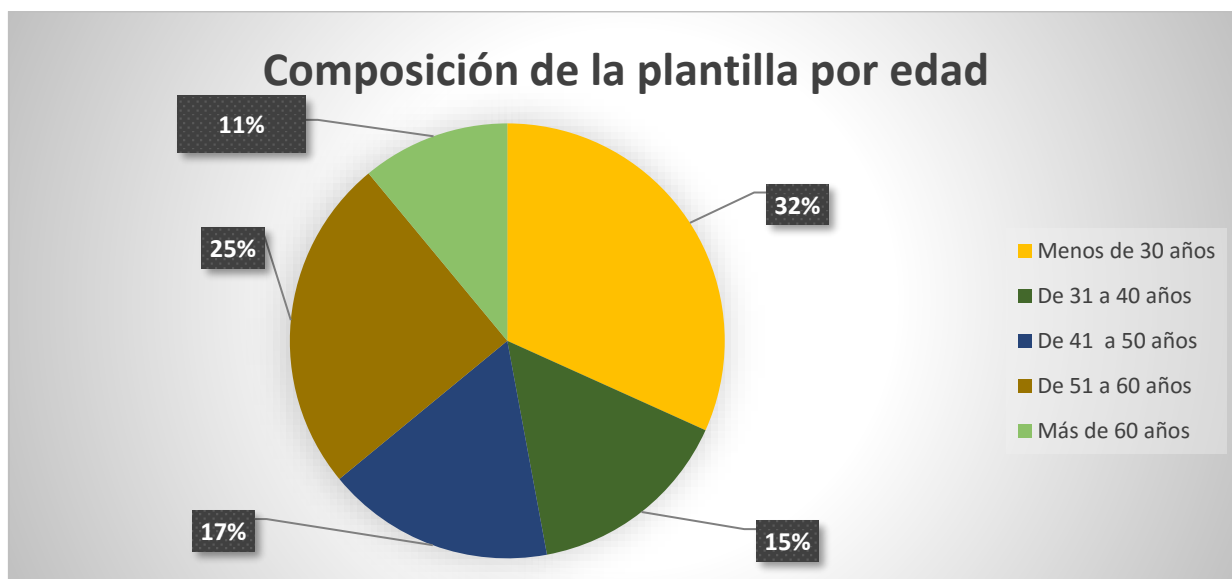


Figura 9. Composición de la plantilla por edad.

La composición de la plantilla por años de trabajo que se muestra en la figura 10 indica que se tiene que el 45 % tiene hasta 5 años de experiencia, el 19 % entre 6 y 15 años, el 21 % entre 16 y 20 años y con 21 años o más el 15 % de los trabajadores. Esta proporción resulta desventajosa para la empresa ya que más de la mitad del por ciento de sus trabajadores tienen hasta 15 años de experiencia, lo cual implica trazar estrategias de capacitación.

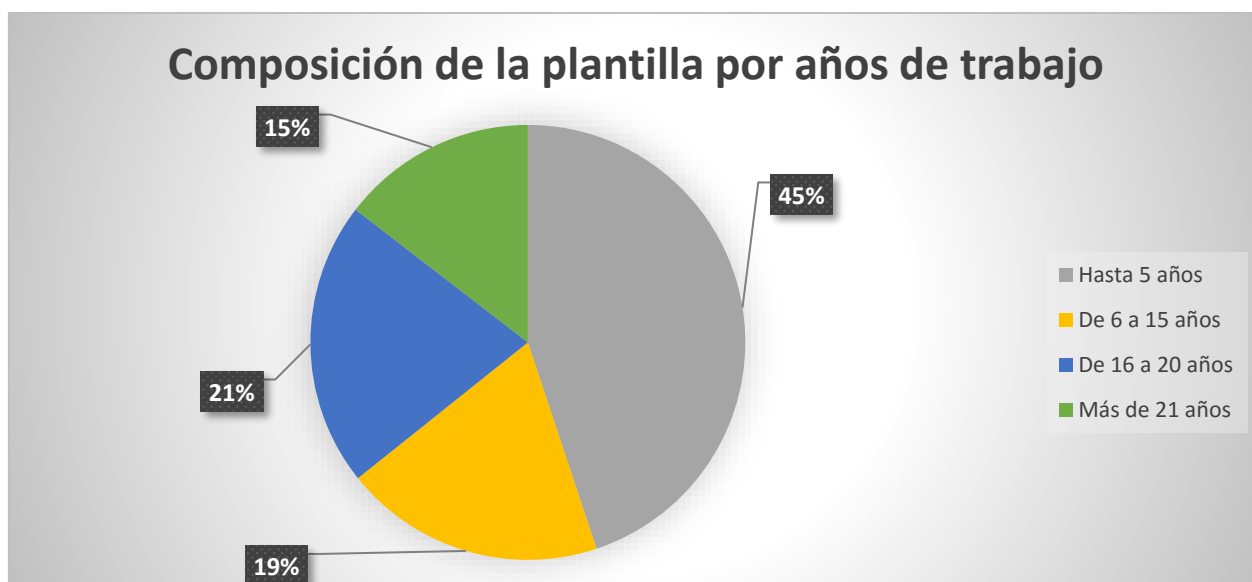


Figura 10. Composición de la plantilla por años de trabajo.

Se llevó a cabo un análisis interno basando su esencia fundamentalmente, en el estudio de los recursos que permiten evaluar, partiendo de una valoración general de la ED, cuál es el estado actual de la misma y específicamente de los indicadores del desempeño que se le miden a los trabajadores de la empresa.

Para la realización de dicho análisis se revisaron un grupo de documentos relacionados con el tema en cuestión, informes trimestrales y anuales de la ED en el último año, el sistema de planificación anual de estas evaluaciones, así como las evaluaciones realizadas a trabajadores.

A partir de aquí se pudo determinar que en la empresa con frecuencia existe una ineficiente evaluación del desempeño, siendo este el motivo por el cual se pretende realizar una investigación al respecto, partiendo de un diagnóstico de la ED realizada al personal, para determinar las causas que provocan esta situación y de esta manera dar cumplimiento a los objetivos identificados en la introducción del presente trabajo de diploma.

2.3. Diagnóstico del proceso de evaluación del desempeño en la Empresa Constructora Militar No. 3

El diagnóstico constituye un obligado punto de partida en cualquier proceso investigativo por los valiosos conocimientos y las realidades que aporta en relación al objeto de estudio, para realizar el mismo fueron utilizadas las herramientas que se muestran a continuación:

- revisión documental, fundamentalmente los procedimientos en la GICH,
- guía de entrevista adaptada de Rosabal, (2011). (ver anexo 21),
- lista de chequeo enfocada a las exigencias del decreto ley 281 del 2007 (ver anexo 22),
- lista de chequeo de funcionamiento sobre la gestión del capital humano, (ver anexo 23), tomado de Dolan et al., (2003) y adaptada por Aguilera (2012),
- lista de chequeo de la tecnología de diagnóstico de CH propuesta por Melo (2010), (anexo 24), y
- diagrama causa y efecto, anexo 11.

El proceso de evaluación del desempeño se lleva a cabo en la organización mediante un método de evaluación que realiza el jefe inmediato superior a cada uno de los trabajadores. Esta actividad de los recursos humanos es fundamental para el posterior desarrollo de cada uno de sus miembros ya que a través de ella se realizan los diagnósticos de las necesidades, se promueven, se estimulan y se incentiva a la superación. Este proceso es de vital importancia para la organización porque mide el desempeño de los trabajadores acertadamente, por lo cual se decide realizar un análisis del mismo para conocer su estado actual.

Para el desarrollo del diagnóstico se aplica en primer lugar una entrevista a los jefes de departamentos y jefes de las diferentes direcciones, incluyéndose además a los jefes de grupos; muestra experimental seleccionada intencionalmente por el autor de la presente investigación que se puede ver en el (anexo12), tomándose para ello el criterio de Codina, (1996).

En la entrevista realizada que aparece en el anexo 13, se recogen los aspectos fundamentales que miden entre otras cosas los conocimientos que tienen los compañeros para la realización de una ED a sus subordinados. Se pudo apreciar que los mismos poseen los conocimientos para llevar a cabo dicha tarea aunque hace algún tiempo no reciben capacitación, se deduce entonces,

que la información que poseen no está actualizada, manifiestan además que los indicadores no son precisos ni objetivos y que son muy generales, en reiteradas ocasiones, dan margen a la subjetividad e imprecisión y no se tienen en cuenta los aspectos esenciales a desarrollar en cada uno de ellos, lo que resulta insuficiente para lograr una ED con calidad y objetividad.

En el anexo 14 se aprecia una encuesta realizada a los técnicos, obreros y personal de servicio. Se pudo determinar que el 30 % de los encuestados planteó que la evaluación del desempeño es un proceso mediante el cual se realiza una valoración del cumplimiento de los objetivos y las funciones pertenecientes al cargo que ocupa el evaluado. El restante 23 % opinó que la evaluación del desempeño es la medición de los objetivos a cumplir para el desarrollo de las funciones del puesto de trabajo. En cuanto a la importancia que se le atribuye a la evaluación del desempeño, el 21 % consideró que es importante para conocer el cumplimiento del trabajo, la calidad del mismo, los logros y las insuficiencias. El 26 % planteó que les permite conocer las debilidades de los evaluados, lo cual se muestra en la figura 11.

Encuesta a técnicos, obreros y personal de servicio

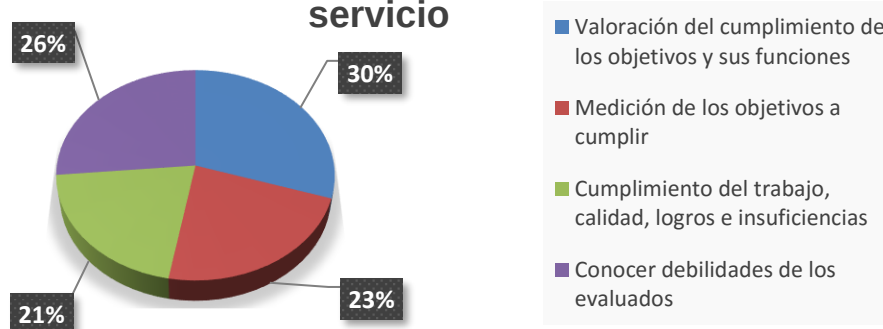


Figura 11. Encuesta realizada a técnicos, obreros y personal de servicio
Fuente. Elaboración propia

El 10 % de los trabajadores opina que la ED permite medir los resultados de trabajo y conocer si el personal es idóneo o no para el cargo que desarrolla. El 100% de los encuestados estuvo de acuerdo con que la frecuencia que se realiza el proceso es trimestral, pues ello permite ir analizando las dificultades con el trabajador para que no incidan en el resultado de la evaluación anual, el 27 % conoce los resultados que se esperan de su trabajo parcialmente y el 63 % restante los conoce plenamente, como se aprecia en la figura 12.

Encuesta a técnicos, obreros y trabajadores de servicio

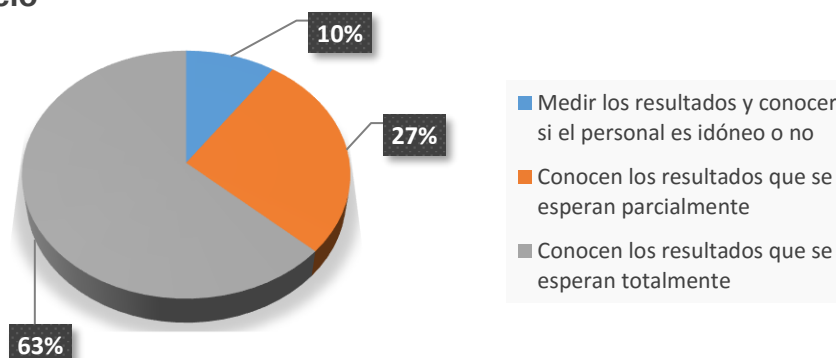


Figura 12. Encuesta realizada a técnicos, obreros y personal de servicio (continuación)
Fuente. Elaboración propia

La figura 13 muestra que el 28% afirma no participar en la evaluación. El 14 % afirmó que sí existe un momento de análisis de la evaluación donde interviene el Jefe de Grupo. El 86 % restante afirmó que no ocurre el momento de la discusión. El 26 % planteó que el tiempo que el jefe toma para analizar la evaluación es indeterminado considerando productivo el análisis. El 32 % afirmó que la comunicación de los resultados de la evaluación es un momento importante.

Encuesta a técnicos, obreros y trabajadores de servicio

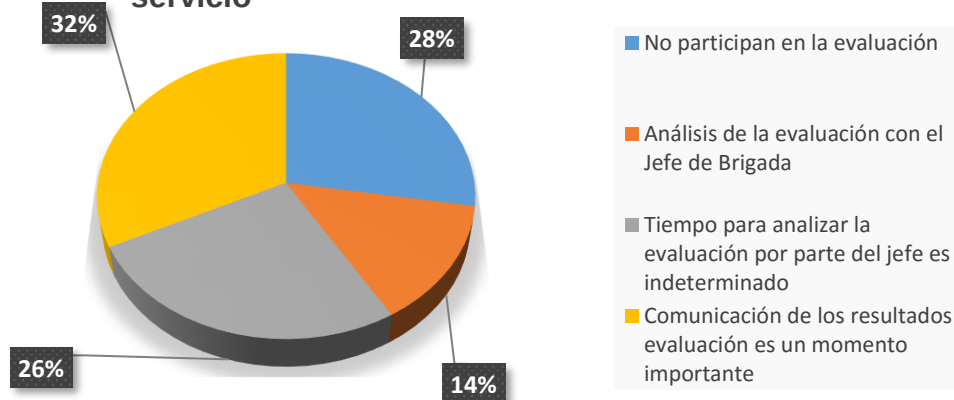


Figura 13. Encuesta realizada a técnicos, obreros y personal de servicio (continuación)
Fuente. Elaboración propia

En cuanto a los aspectos a evaluar, los resultados se evalúan en un 100% en base a indicadores de desempeño que son muy generales. En relación al aspecto de la influencia de la evaluación del desempeño el 100% opinó que no influye en la promoción y el desarrollo. El 23 % de los encuestados opinaron que para el jefe, la evaluación se basa en un proceso de seguimiento del trabajo realizado, en un esquema de la evaluación anterior y el 30 % en elementos poco objetivos. El 100% afirmó que no se evalúan los aspectos que realmente ofrecen una valoración objetiva del desempeño. El 21% afirmó que

el tiempo dedicado por su jefe no es suficiente y el 26 % considera que la evaluación es muy significativa en las actividades de dirección, tal como se muestra en la figura 14.

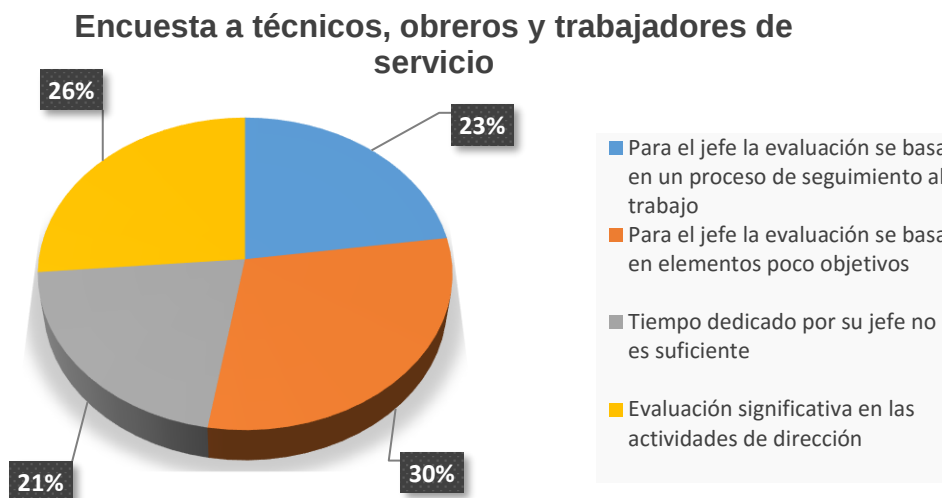


Figura 14. Encuesta realizada a técnicos, obreros y personal de servicio (continuación)

Fuente. Elaboración propia

Para un 100% la evaluación es impulsadora y orientadora y tiene interés en pertenecer al equipo de trabajo, con una alta colaboración, así como en un 100% los aspectos que caracterizan el sentir del trabajador es que les gusta el trabajo que realizan, lo consideran útil ya que el mismo les permite superarse y desarrollarse en su labor, también conocen los objetivos de trabajo completamente.

En la figura 15, el 25 % conoce los objetivos detalladamente y el 13 % medianamente. El 50% se siente recargado frecuentemente y el resto a veces. El 25 % reconoció que existen problemas en su área y luego no se definen responsabilidades, el resto opina que si se reconoce la responsabilidad. El 19 % opinó que las condiciones de trabajo de su área son buenas, el 12 % malas y el restante 6 % regulares.

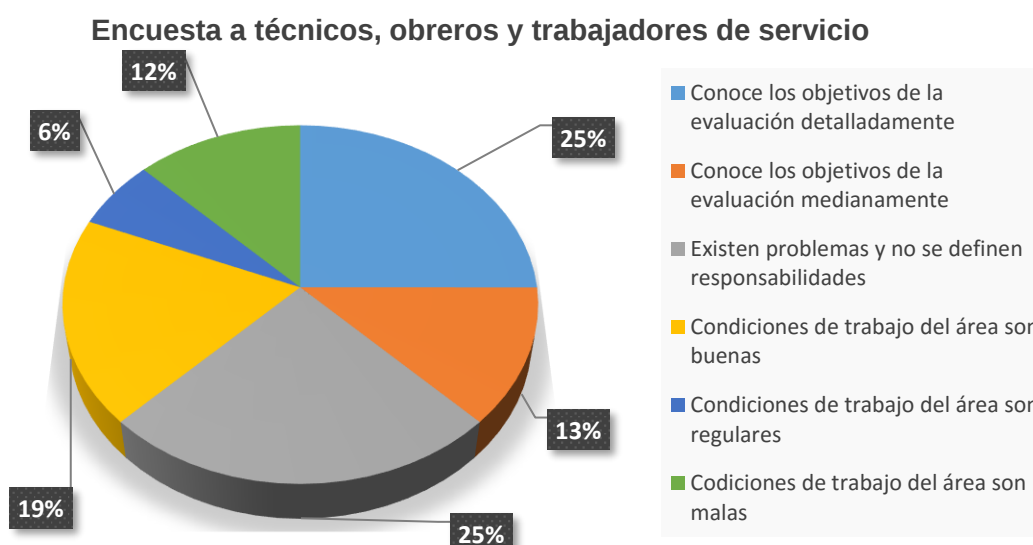


Figura 15. Encuesta realizada a técnicos, obreros y personal de servicio (continuación)

Fuente. Elaboración propia

El 25 % planteó que sí se exige en correspondencia con las condiciones del área de trabajo, el 16 % a veces y el resto opinó que no. Los objetivos individuales coinciden en un 42 % plenamente y el resto no coincide. El 17 % del personal consideró que la evaluación del desempeño está bien y el resto regular, porque se realiza un patrón que generaliza a todos los trabajadores por igual omitiendo resultados que pueden ser señalados como estímulos, tal como se muestra en la figura 16.

Encuesta a técnicos, obreros y trabajadores de servicio

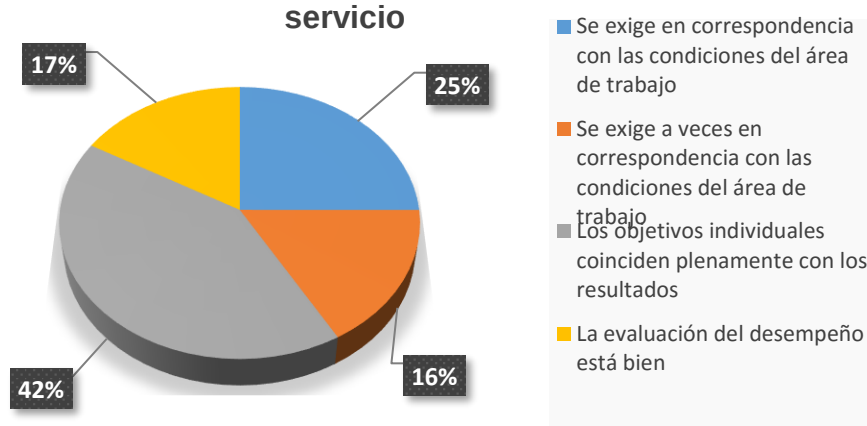


Figura 16. Encuesta realizada a técnicos, obreros y personal de servicio (continuación)

Fuente. Elaboración propia

El 100% afirmó que es importante un conjunto de indicadores que evalúen objetivamente y con homogeneidad el desempeño. Dentro de los elementos que son importantes a evaluar se pueden incluir, la correcta definición de los objetivos, indicadores bien definidos que estén en correspondencia con el perfil de competencia para el cargo o puesto, según corresponda, incluyendo criterios acerca del cumplimiento de funciones específicas, superación, actitud ante tareas y logros que se obtienen. Acerca de la evaluación el 100% planteó que se necesitan los indicadores cuanto antes para mejorar el proceso.

Se puede definir que en la ECM No. 3, existen diferentes concepciones acerca de la evaluación y de la importancia de la misma, aunque se reconoce por los encuestados un nivel aceptable, la evaluación se desarrolla con frecuencia trimestral, el tiempo que dedica el jefe a la misma es insuficiente y los evaluados no sienten que participan en general del proceso, sin embargo consideran el mismo productivo. Este proceso en su implementación en la organización objeto de estudio viola algunos de sus principales objetivos, los de no influir en el desarrollo y la promoción, basándose en elementos poco objetivos. El nivel de exigencia no es homogéneo para todos los trabajadores, las condiciones de trabajo son regulares y no siempre se exige en correspondencia con ellas. En cuanto a las consideraciones de la evaluación

del desempeño emitidas por los directivos son regulares y se argumenta que es de vital importancia contar con un grupo de indicadores que evalúen de manera objetiva y homogénea el desempeño de los evaluados. El efecto que provocan las deficiencias encontradas en el proceso de evaluación del desempeño, es que el mismo no cumpla con el propósito para el cual está definido. Todos estos elementos dan la medida de las deficiencias que presenta el proceso evaluativo que se desarrolla en la ECM No. 3.

Para la comprensión del análisis se realiza un Diagrama Causa-Efecto que se encuentra en el (anexo 11), donde se identifican como causas fundamentales de la insuficiencia de la evaluación del desempeño, la ausencia de un procedimiento documentado técnicamente perfeccionado para desarrollar el proceso de la evaluación, la ausencia de indicadores adecuados que permitan realizar una evaluación al trabajador de manera integral, debido a que solo existen indicadores de forma general para todos los trabajadores de la empresa. Otras de las causas más significativas que influyen en el buen desempeño de esta área es la influencia de los resultados ya que estos no inciden en la promoción de los trabajadores y la gestión por competencias en correspondencia con las tendencias actuales del capital humano.

Por todo lo anteriormente expuesto es que se pretende en este trabajo de investigación, rediseñar la ED en la organización objeto de estudio, alineándola con la dirección estratégica de manera tal que permita una toma de decisiones acertadas en relación al mismo, contribuyendo a que los trabajadores comprendan mejor hasta donde llegan sus atribuciones y puedan concentrar sus esfuerzos donde sean más necesarios, logrando mayor impacto en la utilización de sus potencialidades.

2.4. Conclusiones parciales

1. El proceso de evaluación del desempeño en la ECM No. 3 no se corresponde con los objetivos del puesto de trabajo para lograr que la evaluación cumpla con el papel que individualmente debe asumir y en su relación con los demás subsistemas de la gestión de los recursos humanos.
2. La evaluación del desempeño en general presenta insuficiencias, a las que deben dárseles la atención y proyección necesaria para proporcionarle una solución correcta a los problemas.
3. Los indicadores que se miden no son suficientes ni adecuados y no establecen criterios que den a la evaluación mayor objetividad.
4. Se evidencia la necesidad de proponer indicadores adecuados de desempeño, que midan de manera específica el desempeño de los evaluados.

Capítulo 3. Rediseño del procedimiento para la evaluación del desempeño en la Empresa Constructora Militar No. 3

3.1. Introducción

Este capítulo se dedica al rediseño de la evaluación del desempeño y se proponen además un grupo de indicadores que midan con mayor homogeneidad y carácter objetivo los resultados alcanzados por el personal no docente de la Unidad Administrativa.

En los capítulos anteriores se han fijados las bases para el rediseño del procedimiento para la evaluación del desempeño y la propuesta de indicadores, en concordancia con las nuevas tendencias de gestión de capital humano y los resultados del diagnóstico, lo que permitirá perfeccionar el proceso para el personal no docente de la organización objeto de estudio

3.2. Procedimiento para el rediseño de la evaluación del desempeño (ED) empresarial

Se toma como base para el rediseño de la ED en la Empresa Constructora Militar No. 3, el reglamento confeccionado por el departamento de recursos humanos a partir de la Ley No.116 del Código de Trabajo Sección 8va, artículos 24 al 29, debido a que se pudo apreciar que el mismo satisface las necesidades que se requieren para lograr una eficiente ED en la organización.

Dicho reglamento establece las reglas generales que regirán el proceso de ED, define los objetivos, alcance, período de evaluación, indicadores fundamentales y demás requisitos que permiten a la organización empresarial realizar la ED de sus trabajadores, así como para llegar a esta determinación se analizaron los procedimientos propuestos por varios autores, pudiéndose establecer características que se consideraban importantes para elegir el procedimiento a aplicar, en el anexo 15 se expone una tabla que hace referencia a estas características y se determinó por el autor de la presente investigación tomar el procedimiento propuesto por Cuesta y Valencia, (2014).

Como *premisas* fundamentales para seleccionar el procedimiento se tuvieron en cuenta:

1. La dirección estratégica: los objetivos estratégicos a lograr mediante el desempeño.
2. La planificación y el diseño del CMI.
3. El perfil de cargo por competencias.

Así como el enfoque sistémico, la efectividad en la evaluación con vistas a mejorar el proceso de evaluación del desempeño, y el carácter dialéctico del mismo.

Se determinaron como *particularidades* del proceso las siguientes:

- posibilidad de aplicarlo en organizaciones similares,
- posibilidad de evaluar indicadores de manera objetiva, que garanticen una correcta evaluación del desempeño, y
- es de fácil comprensión para los evaluados y los evaluadores.

A continuación, se expone el procedimiento o tecnología implicada para la evaluación del desempeño en la organización objeto de estudio. Este procedimiento está estructurado en 4 fases y 10 actividades que se muestran a continuación en la figura 17.

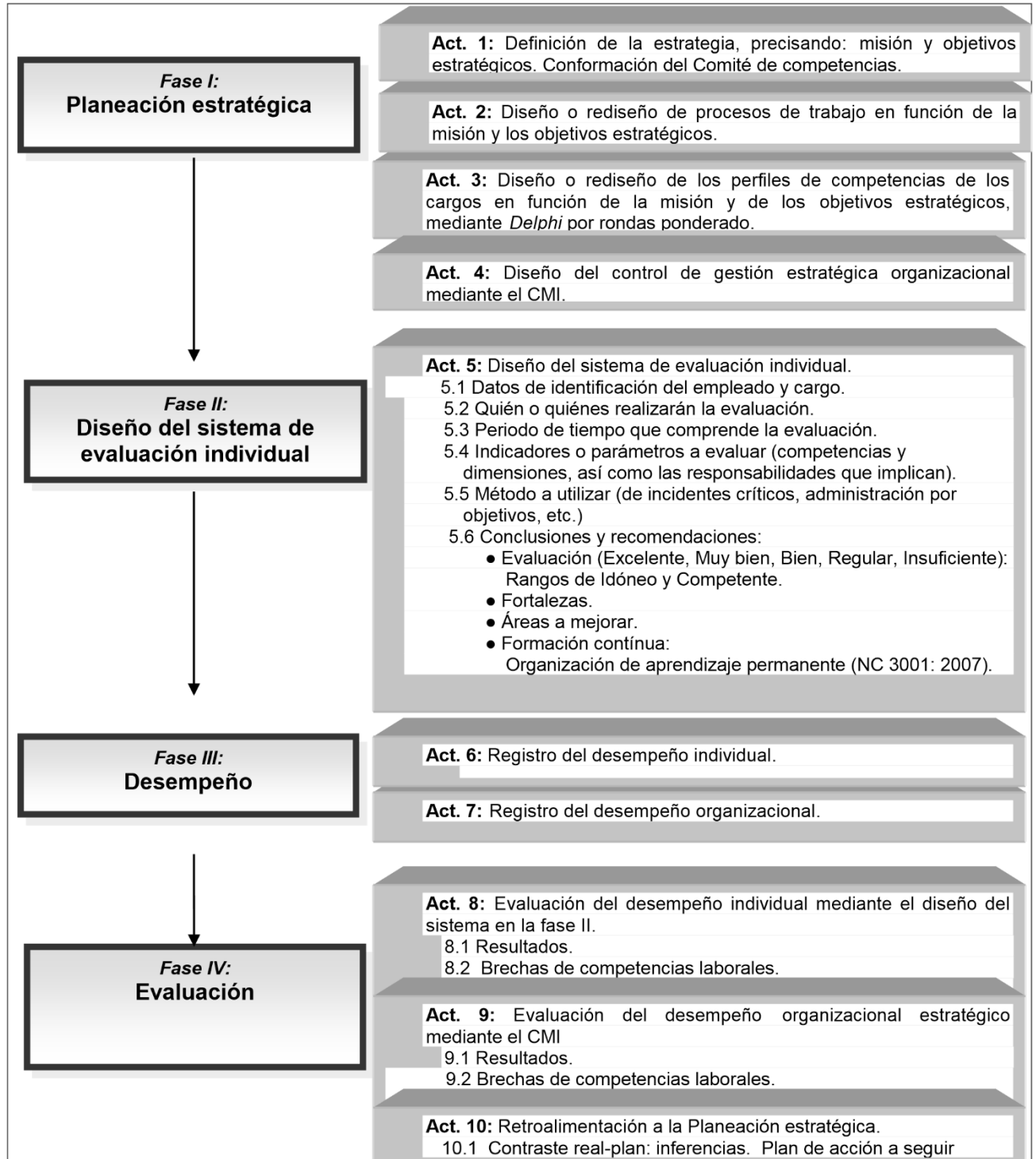


Figura 17. Procedimiento o tecnología para la evaluación del desempeño individual junto a la evaluación del desempeño estratégico organizacional

Fuente. Cuesta y Valencia, (2014). Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa.

3.3. Aplicación del procedimiento

Es válido aclarar que este procedimiento solo se realizará hasta la fase II, actividad 5 por cuestiones de tiempo. La organización objeto de estudio deberá continuar la aplicación del mismo hasta su fase IV y completar las 10 actividades.

Fase I. Planeación estratégica

Actividad 1. Definición de la estrategia, precisando: misión y objetivos estratégicos. Conformación del comité de competencias.

Generalidades

La estrategia empresarial se refiere al diseño del plan de acción dentro de una empresa para el logro de sus metas y objetivos, las empresas en la actualidad tienen la necesidad de conocer el medio en el que se mueven para así desarrollar sus estrategias en correspondencia con el mismo, pero más importante es aun conocer realmente sus particularidades internas para conjugarlas y poder actuar adecuadamente de forma tal que puedan utilizar a su favor cada detalle o por lo menos estar preparados para cualquier contrariedad que exista, La estrategia de una organización debe ser lo suficientemente flexible para cambiar si las circunstancias cambian. La información debe fluir lo suficientemente rápido en ambos sentidos para hacer las adaptaciones y los cambios necesarios para la estrategia

Misión

La Empresa Constructora Militar No 3, como entidad del sistema empresarial de las FAR satisface las necesidades y expectativas de sus clientes en cuanto a edificaciones y obras constructivas, así como en estructuras de prefabricado y carpintería de aluminio, con un sistema de gestión sustentado en la calidad de sus procesos y la profesionalidad y compromiso de su colectivo laboral.

Visión

Ser una empresa líder en la Unión de Construcciones Militares, con un sistema de gestión integral basado en los principios y concepciones del Perfeccionamiento Empresarial, distinguiéndose por la eficiencia y eficacia, la calidad de sus producciones expresada está en un alto nivel de satisfacción de las expectativas de los clientes y colectivo laboral reconocido por su profesionalidad, sentido de pertenencia y compromiso con la revolución.

Conformación del comité de competencias

Por resolución No. 112 de 2018 dictada por el director general de la empresa, el comité de competencias está integrado por los compañeros que se muestran en el anexo 16.

Actividad 2. Diseño o rediseño de procesos en función de misión y objetivos estratégicos

La figura 18 ilustra el mapa de procesos diseñado.

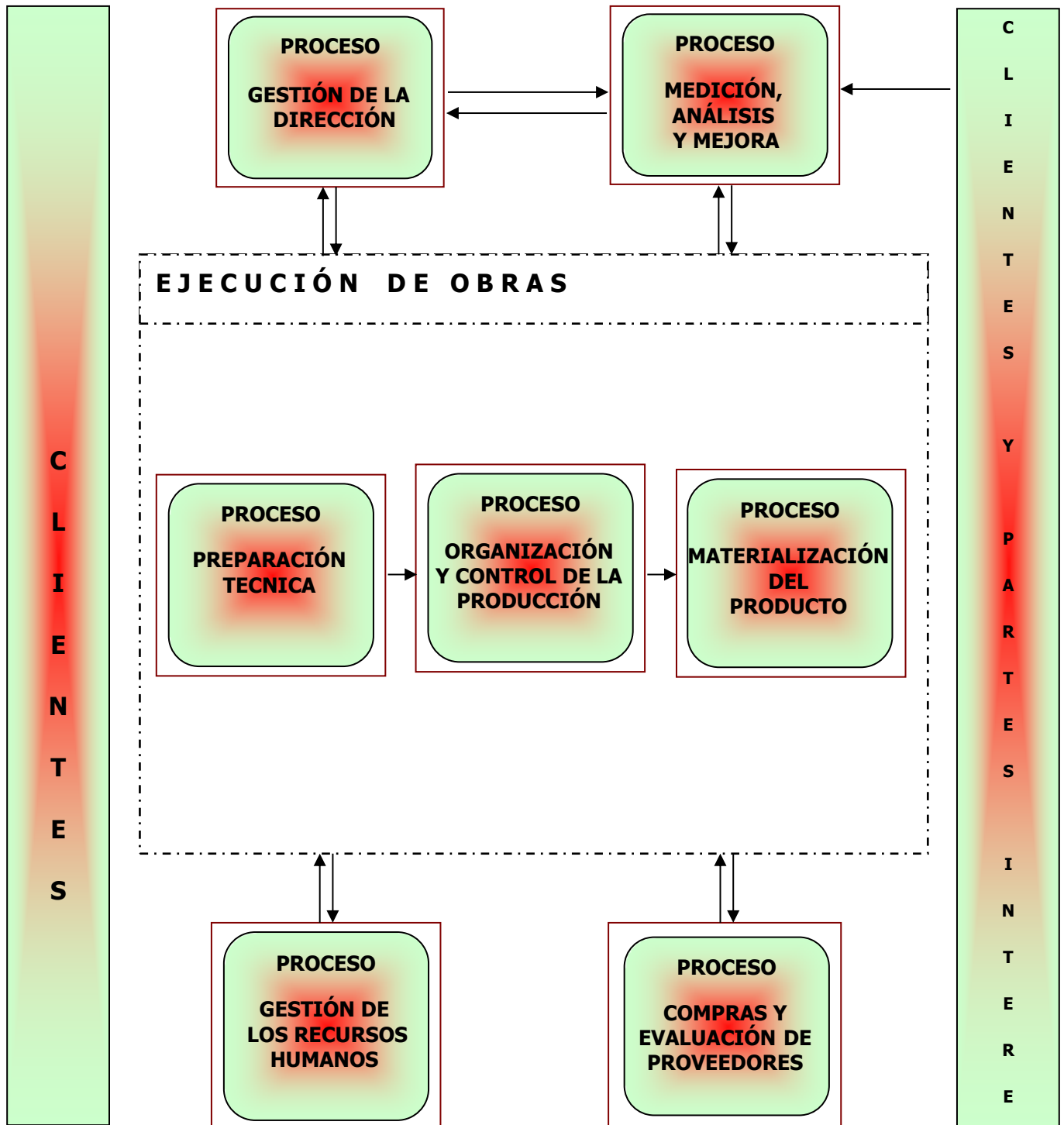


Figura 18. Mapa de procesos
Fuente. Elaboración propia

Actividad 3. Diseño o rediseño de los perfiles de competencias de los cargos en función de la misión y de los objetivos estratégicos mediante el Delphi por rondas ponderado

Se aplicó el Delphi por rondas para el diseño de los perfiles de competencias tal como se muestra en el anexo 17, así como se diseñaron los perfiles de competencias para el Director General de la empresa, Director Ejecutivo, Jefe de Recursos Laborales y Salarios, Jefe del Departamento Jurídico, Especialista A en Obras de Arquitectura e Ingenierías y el del Especialista B en Gestión de Recursos Humanos, los cuales se muestran en el anexo 18.

Actividad 4. Planificación y diseño del Control/ Evaluación de gestión estratégica organizacional mediante el CMI.

- Relación de la misión con los valores y sus impactos (X) en los objetivos estratégicos de la Empresa Constructora Militar No. 3

Objetivos estratégicos	Misión de la Empresa Constructora Militar No. 3				
	Como entidad del sistema empresarial de las FAR satisface las necesidades y expectativas de sus clientes en cuanto a edificaciones y obras constructivas, así como en estructuras de prefabricado y carpintería de aluminio, con un sistema de gestión sustentado en la calidad de sus procesos y la profesionalidad y compromiso de su colectivo laboral.				
	Valores				
	Disciplina	Profesionalidad	Solidaridad	Sentido de pertenencia	Defensa de la patria y el socialismo
1-Lograr la consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial con enfoque sistémico, proactivo y de mejoramiento continuo de la calidad.	X	X		X	
2- Lograr un nivel de calidad en los procesos de gestión y de las producciones que permita a la entidad ser acreedora de la certificación del	X	X		X	

Sistema de Gestión de la calidad en todas las unidades que aporte beneficios a todos los miembros de la organización y satisfaga a los clientes.					
3- Garantizar resultados en la gestión económico-financiera de la empresa, que evidencien la salud financiera de la empresa en los marcos del PTE.	X	X		X	
4- Contribuir al desarrollo de la automatización en la Gestión Empresarial en la entidad a partir de la creación de condiciones para su implementación en correspondencia con las tecnologías modernas.	X	X		X	
5- Garantizar un trabajo político e ideológico, que fomenta valores que se evidencien en comportamientos en el colectivo laboral de enfrentamientos a las indisciplinas, las ilegalidades, la	X	X	X	X	X

corrupción y las causas y condiciones que las provocan.					
---	--	--	--	--	--

- Alineación de los objetivos estratégicos/perspectivas/misión-visión

No.	Objetivos	Perspectivas	Responde a:	
			Misión	Visión
1	Lograr la consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial con enfoque sistémico, proactivo y de mejoramiento continuo de la calidad.	Corresponde a todas porque es un objetivo maestro	X	X
2	Lograr un nivel de calidad en los procesos de gestión y de las producciones que permita a la entidad ser acreedora de la certificación del Sistema de Gestión de la calidad en todas las unidades que aporte beneficios a todos los miembros de la organización y satisfaga a los clientes.	Clientes Procesos internos	X	X
3	Garantizar resultados en la gestión económico-financiera de la empresa, que evidencien la salud financiera de la empresa en los marcos del PTE.	Financiera	X	X
4	Contribuir al desarrollo de la automatización en la Gestión Empresarial en la entidad a partir de la creación de condiciones para su implementación en correspondencia con las tecnologías modernas.	Aprendizaje y Crecimiento	X	X
5	Garantizar un trabajo político e ideológico, que fomente valores que se evidencien en comportamientos en el colectivo laboral de enfrentamientos a las indisciplinas, las ilegalidades, la corrupción y las causas y condiciones que las provocan.	Aprendizaje y Crecimiento	X	X

- Selección de indicadores por perspectivas

Partiendo de los resultados de la etapa anterior se determinaron los indicadores de CG para el CMI, que garantizan el seguimiento y éxito de los objetivos estratégicos y anuales previstos para la empresa. Con la aplicación de una dinámica grupal en el equipo multidisciplinario seleccionado a través de la tormenta de ideas, se obtienen los posibles indicadores clave para la entidad objeto de estudio como se puede apreciar en el anexo 19. Luego, este listado es procesado con la utilización del **método Delphi** y el cálculo del coeficiente de concordancia de Kendall para validar cuáles son realmente los indicadores clave para la gestión.

Primero: Se determina el nivel de concordancia

El nivel de concordancia se calcula mediante la siguiente expresión:

$$CC = 1 - \frac{V_n}{V_t} \times 100$$

Donde:

CC: coeficiente de concordancia
expresado en %

Vn: cantidad de experto en contra del criterio predominante.

Vt: cantidad total de expertos

Para cumplimentar los cálculos se realizó la siguiente hoja de trabajo en la tabla 1:

Tabla 1. Coeficiente de concordancia entre los expertos

Indicadores	E1	E2	E3	E4	E5	CC
1	X	0	X	X	X	58%
2	0	X	X	X	0	72%
3	X	X	0	X	X	86%
4	X	X	X	0	X	72%
5	X	X	X	X	X	100%
6	0	0	X	0	X	29%
7	X	X	X	X	X	100%
8	X	X	X	X	X	86%
9	X	X	0	X	0	72%
10	0	X	X	X	X	86%
11	X	0	X	X	X	86%
12	X	X	X	X	X	100%
13	0	X	X	X	X	86%
14	X	0	0	X	0	29%
15	X	X	X	X	X	86%
16	X	X	X	X	X	100%
17	X	0	X	0	X	72%
18	X	X	X	X	X	86%
19	0	X	X	X	0	72%
20	0	0	X	0	0	43%
21	X	X	0	X	X	86%
22	X	X	X	X	X	100%

Fuente. Elaboración propia

Sobre esta base se eligen los indicadores que conformarán las perspectivas al obtener $CC \geq 60\%$ se considera aceptable la concordancia y se eliminan los indicadores que obtuvieron valores $< 60\%$, quedando como posibles indicadores del CMI los que se relacionan en el anexo 20. Luego se unifican los criterios del grupo de especialistas, de manera que cada uno vaya ponderando según el orden de importancia que entienda a criterio propio y así determinar los indicadores fundamentales. Se les pregunta a los expertos sobre la ponderación o peso que le daría a cada indicador con el objetivo de ordenarlo atendiendo su importancia. La puntuación dada se muestra en la tabla 2.

1 más importante

2 = la que le sigue en importancia hasta $n = 19$

Tabla 2. Ponderaciones de los expertos

Indicador	E1	E2	E3	E4	E5	Rj	Δ	Δ^2
1.	1	2	2	3	4	12	-58	3364
2.	2	1	1	3	3	10	-60	3600
3.	3	1	3	2	5	14	-56	3136
4.	6	8	5	9	7	35	-35	1225
5.	1	3	4	6	4	18	-52	2704
6.	4	6	4	1	8	24	-46	2116
7.	13	11	12	12	16	59	-11	121
8.	5	4	7	6	5	27	-43	1849
9.	6	8	5	9	8	36	-34	1156
10.	7	5	6	8	9	35	-35	1225
11.	9	9	8	7	8	41	-29	841
12.	7	8	5	5	8	33	-37	1369
13.	14	12	14	15	13	68	-2	4
14.	2	3	1	4	4	14	-56	3136
15.	8	7	9	5	9	38	-32	1024
16.	12	15	15	14	14	70	0	0
17.	15	13	16	10	12	66	-4	16
18.	16	10	11	16	15	68	-2	4
19.	11	12	10	13	16	62	-8	64

Fuente. Elaboración propia

Segundo: Se determina si existe concordancia entre los expertos.

Una vez seleccionados los indicadores se procede a validar o determinar si existe concordancia entre los expertos para lo cual se plantea un juego de hipótesis analizando el coeficiente de concordancia de Kendall (W), para ello se asume un nivel de confianza del 99%.

Es necesario calcular:

$$r = \frac{1}{k} \times M(k + 1) \quad (1)$$

$$\Delta = \sum_{j=1}^m (a_{ij} - T) \quad (2)$$

$$W = \frac{12 \times (\sum \Delta^2)}{M^2 \times (K^3 - K)} \quad (3)$$

$$\chi^2 = M \times (K - 1) \times W \quad (4)$$

Donde:

r: Factor de comparación (valor medio de los rangos también conocido por R_j)

k: Número de propiedades o índices a evaluar

M: Número de expertos

a_{ij} : Juicio de importancia del índice i dado por el experto j

Δ : Desviación del valor medio de los juicios emitidos (conocida también como S).

χ^2 : Estadígrafo utilizado cuando el número de criterio es igual o mayor que siete.

Sustituyendo en la fórmula (1):

$$r = \frac{1}{2} \times 5(19 + 1) = 50$$

Sustituyendo en la fórmula (3):

$$W = \frac{12 \times 13910}{5^2 \times (19^3 - 19)} = \frac{166920}{171000} = 0.976$$

El valor del coeficiente de concordancia de Kendall fue de 0.156 como es mayor que 0.5 se puede realizar el contraste de hipótesis, pues es confiable el juicio de los expertos.

Hipótesis

H_0 : No es consistente el juicio de los expertos.

H_1 : Es consistente el juicio de los expertos.

Estadígrafo

Al aplicar la fórmula 4:

$$\chi^2 = 5 \times (19 - 1) \times 0.976 = 87.84$$

Región Crítica

$$\chi^2 > \chi_{tab}$$

Según la tabla R para χ^2

$$87.84 > 30.14$$

Como se cumple la región crítica, se rechaza H_0 , por tanto existe concordancia entre el criterio de los expertos.

Después de realizada la validación se llega a la conclusión de que los indicadores por perspectivas son:

Perspectiva financiera

1. Crecimiento de los ingresos
2. Costo por peso de ventas
3. Utilidades
4. Rentabilidad general

Perspectiva procesos internos

9. Índice de cumplimiento del plan
10. Índice de no conformidades Resueltas en tiempo

Perspectiva formación y aprendizaje

Perspectiva cliente

- | | |
|---|---|
| 5. Índice de capacitación | 11. Índice de conformidad del cliente externo |
| 6. Retención del personal clave | 12. Índice de satisfacción del cliente |
| 7. Productividad según valor agregado cliente interno | 13. Índice de conformidad del cliente externo |
| 8. Indicador de desempeño | |

La expresión de cálculo de los indicadores se muestra en la tabla 3 donde se podrán analizar a través de la tabla que permite verificar su cumplimiento respecto al plan.

Tabla 3. Expresión de cálculo de los indicadores

Indicador	Expresión de cálculo
Crecimiento de los ingresos	Análisis horizontal de los ingresos de la empresa.
Costo por peso de ventas	$= \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$
Utilidades	= Total Ingresos – Total de Gastos
Rentabilidad general	$= \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ingresos}}$
Índice de capacitación	$= \frac{\text{Total de trabajadores en superación}}{\text{Cantidad de trabajadores a capacitar}} \times 100$
Retención del personal clave	$= \left(1 - \frac{\text{Trabajadores dados de baja}}{\text{Total de trabajadores}}\right) \times 100$
Productividad según valor agregado	$= \frac{\text{Valor agregado}}{\text{Promedio de trabajadores}}$
Indicador de desempeño	$= \frac{\text{Cantidad de trabajadores con calificación de bien}}{\text{Cantidad de trabajadores evaluados}} \times 100$
Índice de cumplimiento del plan	$= \frac{\text{Real de ventas en el año}}{\text{Plan de ventas en el año}}$
Índice de no conformidades resueltas en tiempo	$= \frac{\text{No conformidades resueltas en el tiempo pactado}}{\text{Total de conformidades a resolver en el t. pactado}} \times 100$
Índice de conformidad del cliente externo	$= \frac{\text{Cantidad de unidades no conformes}}{\text{Cantidad de unidades vendidas}} \times 100$
Índice de satisfacción del cliente	$= \frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Número de clientes encuestados}} \times 100$

Índice de conformidad del cliente interno	$= \frac{\text{Cantidad de unidades no conformes}}{\text{Cantidad de unidades vendidas}} \times 100$
---	--

Fuente. Elaboración propia

- Arquitectura de los indicadores

La arquitectura de los indicadores se puede apreciar en el anexo 21y en la tabla 4 se muestra la arquitectura del sistema de indicadores.

- Mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral

Con vista a conocer cómo influye el control efectivo entre los indicadores fundamentales seleccionados en cada una de las perspectivas que conformarán el Cuadro de Mando Integral de la empresa se procede a realizar el mapa de enlace del mismo o árbol de indicadores, el mismo se puede apreciar en la figura 19.

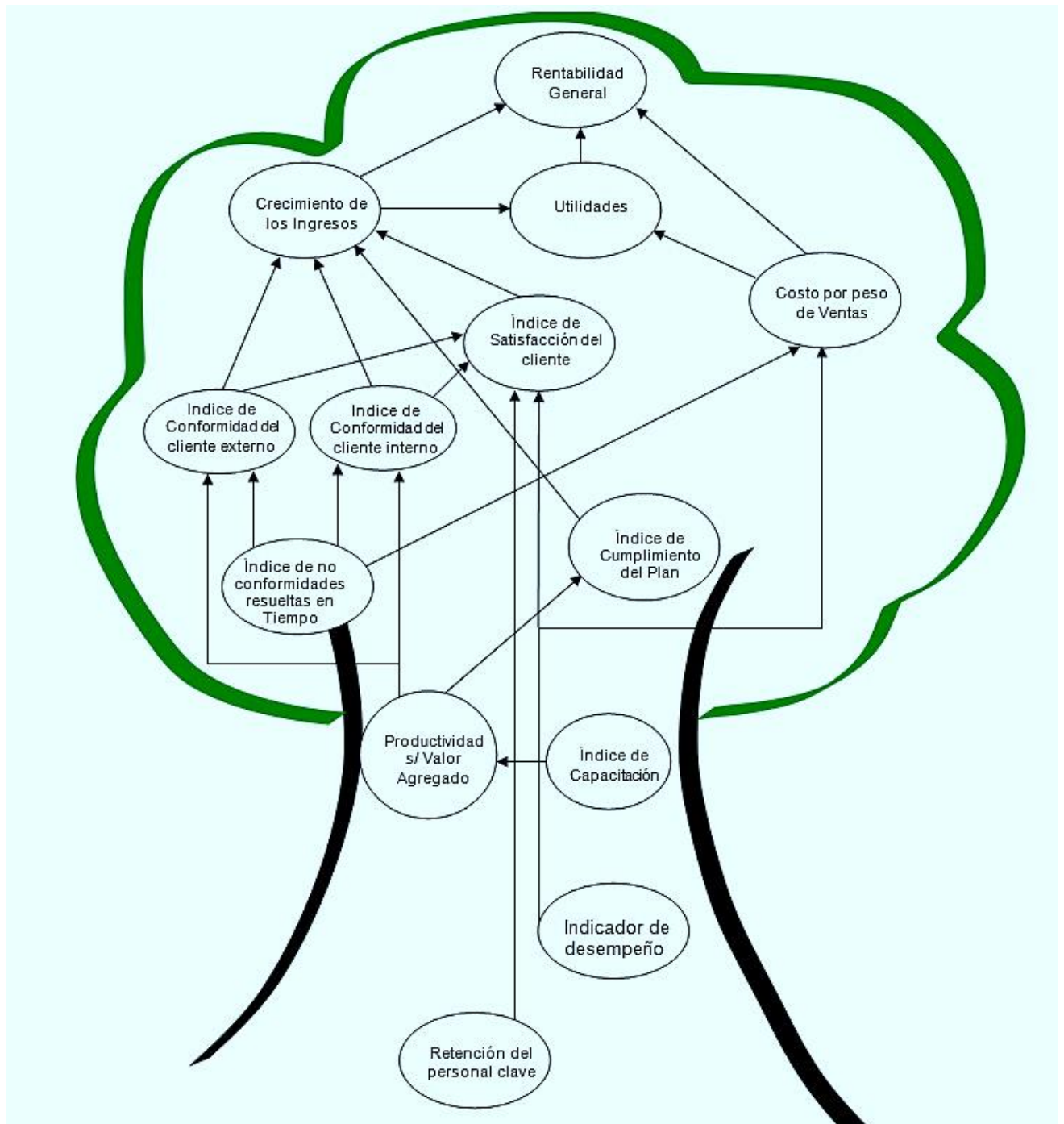


Figura 19. Árbol de indicadores del CMI de la ECM No 3
Fuente. Elaboración propia

Fase II. Diseño del sistema de evaluación individual

Actividad 5. Diseño del sistema de evaluación individual

5.1. Datos e identificación del empleado

Todos los trabajadores de las categorías ocupacionales, técnicos, administrativos, servicios y operarios.

5.2. Quién o quiénes realizarán la evaluación

El jefe inmediato al trabajador es el responsable de evaluar a sus subordinados, ya que es el que más elementos tiene para realizarla. En el caso de jefes de grupos subordinados a una dirección, antes de discutirlos con un trabajador deberá contar con el visto bueno del director; en el caso de trabajadores que en el período hayan trabajado con más de un jefe, éstos deben colegiar sus criterios, debiendo realizar la evaluación el jefe al que se encuentra subordinado en ese momento.

En el caso específico de los Directores de las Unidades Básicas que tienen subordinados técnicos de diferentes especialidades tales como: Técnico Gestión de los Recursos Humanos, Seguridad y Salud del Trabajo, Gestión de la Calidad, Seguridad y Protección, Auxiliar de Fuerza de Trabajo, etc. Los cuales tienen jefes a nivel de empresa que los dirigen desde el punto de vista técnico y metodológicamente, estos jefes pueden aportar criterios importantes. Se consideró importante el tema de la *auto evaluación* por parte de los evaluados, permitiendo que éstos sean capaces de autocriticar su desempeño en el trabajo que realizan y ver de esta manera donde radican sus principales dificultades para poder mejorarlas o erradicarlas, fomentando la comunicación vertical y horizontal dentro de la organización. Esta evaluación se tendría en cuenta por el evaluador a la hora de realizar la evaluación, ya que así puede detectar con mayor claridad los problemas de cada cual y poder llegar a soluciones y acciones futuras que contribuyan a un mayor desarrollo del individuo, y del colectivo en general. Para llevar a cabo la auto evaluación se utilizará el mismo modelo de la evaluación del desempeño.

5.3. Período de tiempo que comprende la evaluación

Se consideró por parte de los miembros del grupo, realizar una única evaluación anual comprendida en el mes de diciembre (cierre noviembre/30), realizando cortes parciales trimestralmente, con vistas a ir corrigiendo dificultades, inicialmente se harán evaluaciones diarias con el objetivo de contribuir al Coeficiente de Participación Laboral (CPL) vinculando así la evaluación del desempeño a los sistemas de pagos y estimulación.

Sustentarán la evaluación anual los elementos obtenidos en el corte de cada trimestre, fortaleciendo el desempeño del trabajador en el sistema, permitiendo así, contar con una herramienta de gestión orientada a la mejora de la actuación del evaluado.

5.4. Indicadores o parámetros a evaluar (competencias y dimensiones, así como las responsabilidades que implican)

Se precisó por los especialistas, que los indicadores que existen para la evaluación del desempeño son generales y no se ajustan a cada puesto de trabajo, por lo que se determinó, valorar la propuesta de indicadores que se relacionan a continuación, lo que permite que el proceso evaluativo que se

realice sea superior. Con vista a identificar dichos indicadores, se partió de indicadores de desempeño que se encuentran plasmados en Ley No.116 del Código de Trabajo Sección 8va, artículos 24 al 29, los cuales son analizados por el grupo de especialistas, para identificar el grado de importancia que se le atribuye a cada uno, debido fundamentalmente a su impacto en la ED. Se incluyeron en esta valoración además, los indicadores (2, 7, 8 y 9).

A continuación se relacionan estos indicadores generales:

1. Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales (perfil de competencias)

El cumplimiento de la tarea asignada estará asociado al trabajo desarrollado, según la calificación, el cumplimiento de los deberes funcionales del trabajador, a su contenido de trabajo, lo que se espera de él, y la incidencia individual en el cumplimiento de los objetivos de trabajo del área.

2. Eficiencia, calidad y productividad

En este aspecto se medirá la destreza y la rapidez con que se realiza el trabajo, la influencia sobre los indicadores económicos, el aporte del trabajo realizado, el cumplimiento en la fecha establecida de la tarea asignada, la productividad del trabajo, el cumplimiento de la norma, etc.

3. Disciplina laboral

La Disciplina Laboral se medirá en función del cumplimiento del horario de trabajo, la puntualidad, el aprovechamiento de las Jornada Laboral, la asistencia al trabajo, la extensión de la jornada, la disposición a realizar el trabajo encomendado, con todos los aspectos considerados como violaciones de la disciplina laboral.

4. Cumplimiento de las normas de SST y uso y cuidado de los medios de trabajo y el medio ambiente

Este aspecto se medirá por el cumplimiento de las normas de SST establecidas en el área y cada puesto de trabajo, cumpliendo con los requerimientos comunes de la seguridad durante la explotación de los equipos. Se medirá la forma en que el obrero cuida los medios de protección, el modo de uso de los mismos, así como la influencia e impacto que en la realización de la tarea, pueda provocar al medio ambiente.

5. Uso y cuidado de los recursos a su disposición

Se valorará el uso y cuidado de los recursos materiales, fundamentalmente de los portadores energéticos, teniendo en cuenta sobre todo la forma en que el trabajador contribuye al ahorro de energía en su puesto de trabajo y en el área en general.

6. Cumplimiento del plan de capacitación o desarrollo individual y conocimiento del trabajo

El concepto capacitación se medirá por la incorporación a los cursos programados, por la asistencia a los mismos, por la promoción, la superación individual del trabajador, por la realización de trabajos que requieran una calificación superior, la consulta de documentación técnica, metodologías, instrucciones, legislación.

7. Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la ED anual anterior

Mencionar los señalamientos realizados en la evaluación anterior, teniendo en cuenta el total de recomendaciones, cuántos resueltos y cuántos pendientes a

solución. (De los pendientes se debe realizar una valoración del por qué no han sido resueltos, valorando la actitud del trabajador en este sentido).

8. Actitud político y social en el área de residencia

Hacer referencia de manera valorativa de la actitud que mantiene y los cargos que ocupa en las organizaciones de masas (CDR, FMC, ACRC), si es padre o madre vinculados al consejo de las escuelas donde se encuentran sus hijos u ocupan otras responsabilidades.

9. Características personales

Aquí se han de analizar los rasgos del carácter que lo identifican, motivaciones, aspiraciones, manejo de conflictos y autocontrol emocional. Principios, convicciones y valores que lo caracterizan.

Al grupo de especialistas de la organización objeto de estudio (ver anexo 16), se les solicitó que calificaran (del 1 al 10, considerando 10 como más importante) cada uno de los indicadores según el impacto que tuvieran, dicha calificación, así como el análisis en la concordancia de los expertos se muestra en el anexo 22 lo que permitió que se identificaran los indicadores por su grado de importancia.

A partir de estos indicadores generales y teniendo en cuenta las funciones de cada puesto de trabajo, se decidió por parte de los especialistas con ayuda de los trabajadores, determinar los indicadores específicos a evaluar, considerando el desempeño real de cada trabajador. Además se precisó que los indicadores determinados deben ser conocidos, compartidos y asumidos por el evaluado; de esta forma se logra un mayor compromiso en su cumplimiento. Estos indicadores quedarían desglosados como se muestra en el anexo 23.

5.5. Método a utilizar (de incidentes críticos, administración por objetivos, etc.)

Por las características que presenta la organización objeto de análisis, se propone que la evaluación debe tener en cuenta la combinación de los métodos de auto evaluación y evaluación por objetivos.

5.6. Conclusiones y recomendaciones

- Evaluación

A partir de los indicadores generales definidos en el paso 5.4 se asigna a cada experto a evaluar una puntuación de acuerdo al grado de importancia de cada indicador. De esta forma no se contradice lo planteado por las instancias superiores y le permite al directivo conocer que elementos tener en cuenta en cada uno de los aspectos, lo anterior se muestra en el anexo 24.

La evaluación realizada se resume en un criterio de evaluación como resultado de la suma de los puntos otorgados a cada aspecto evaluado.

Cada criterio de evaluación se explica a continuación:

- **Desempeño Laboral Superior:** cuando el trabajador ha cumplido o sobre cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anual

anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales, con el plan de capacitación o desarrollo y tiene buena disciplina laboral.

- **Desempeño Laboral Adecuado:** cuando el trabajador no ha cumplido una o algunas de las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, cumple con sus funciones, tareas, objetivos individuales, con el plan de capacitación o desarrollo y tiene buena disciplina laboral.
- **Desempeño Laboral Deficiente:** cuando el trabajador no ha cumplido las recomendaciones derivadas de la evaluación anual anterior, incumple con sus funciones, tareas u objetivos individuales; no matricula en los cursos de capacitación y desarrollo que tenía en su plan individual, o lo abandona o no lo aprueba por causas injustificadas, presenta problemas de disciplina laboral, y todo ello puede conducir a la pérdida de la idoneidad demostrada.

Estos criterios permitirán decidir si el trabajador es idóneo y competente para el cargo o puesto que ocupa.

- Fortalezas y áreas a mejorar

La evaluación del trabajador recogerá las fortalezas que presenta el mismo en el cargo o puesto que ocupa, así como se le señalara las áreas en que deberá mejorar para el próximo período, siempre teniendo en cuenta el carácter educativo.

- Formación continua

Se determinarán las necesidades de superación o formación de manera permanente, pues el recurso humano determina la ventaja competitiva básica, confiriéndole a la organización su sello de victoria o de derrota.

Se deberá comenzar a trabajar en la aplicación de la NC 10018:2016, pues solo las competencias junto a su adecuada gestión posibilitan la competitividad. Trabajar en consecuencia es esencial para hacer avanzar la gestión de competencias.

3.4. Etapas para realizar la ED

Las etapas que conforman el procedimiento analizado hasta su fase II, actividad 5 deberán estar sustentadas, a criterio de los especialistas, por premisas que constituyan las bases sobre las que se sustentará el proceso para el cumplimiento de los objetivos para los cuales fue diseñado. Éstas quedarían de la forma siguiente:

1. Deben estar definidos los objetivos generales de la organización y los específicos de cada área, que tributen a esos generales.
2. Utilizar los resultados de la evaluación para mejorar el desempeño futuro de los trabajadores a través de su retroalimentación, ya que permite identificar los problemas y las vías para solucionarlos, propiciando las mejores relaciones entre los jefes y los subordinados y entre los propios trabajadores.
3. El convenio colectivo de trabajo debe plasmar todo lo relacionado con el trabajador, motivando la participación del mismo dentro del colectivo laboral y su cooperación en el cumplimiento de otras tareas y objetivos.

Conformadas las premisas, se pasa a las etapas del proceso.

- Primera etapa “*evaluación del desempeño del trabajador*”: donde se mide sistemáticamente y de manera integral por parte del evaluador el 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 para un futuro inmediato. Para ello el evaluador realiza un análisis de toda la documentación que existe del trabajador, teniendo en cuenta la evaluación anual anterior, garantizando la objetividad de la evaluación y evita incurrir en fallas subjetivas que distorsionen el resultado del proceso. El modelo para llevar a cabo esta evaluación en las diferentes categorías se refleja en el anexo 25. Se pretende con este modelo realizar una evaluación trimestral a cada trabajador dándole a cada evaluado el criterio que corresponda.
- Segunda etapa “*análisis con el trabajador*”: en esta participa además del evaluador, el evaluado. El evaluador analiza detalladamente con el trabajador la categoría alcanzada y los elementos que la sustentan y a partir de aquí se elaborará un certificado de la ED anual la cual se refleja en el anexo 26, que recogerá, entre otras cosas, un plan de medidas para erradicar las deficiencias detectadas en el desempeño de cada trabajador en aras de solucionar los aspectos que dan motivo a estas deficiencias. El modelo actual que se muestra en el anexo no recoge lo mencionado anteriormente.
- Tercera etapa del proceso “*conformidad del trabajador*”: el trabajador en el modelo de evaluación tiene la posibilidad de manifestar y plasmar por escrito su conformidad o no con los resultados obtenidos y luego se procede a la firma del modelo por ambas partes, donde el evaluado plasma si está o no de acuerdo.

En caso de inconformidad con el resultado de la evaluación del desempeño, el trabajador puede manifestar su discrepancia por escrito dentro de los 7 días hábiles posteriores a la fecha de conocimiento de la misma, ante el jefe inmediato superior del que lo evaluó, el cual tomará decisión, oído el parecer del Comité de Experto del nivel correspondiente, en el término de 20 días hábiles a partir de la recepción. Contra esa decisión no cabe recurso alguno.

De continuar el trabajador inconforme podrá establecer por escrito reclamación ante el director general de la organización quien, oído el criterio de la organización sindical a este nivel y del comité de experto, tomara la decisión final, dentro de los 15 días hábiles posteriores a su notificación. La decisión del director general de la organización sobre la evaluación del desempeño de un trabajador no tiene reclamación ni por la vía administrativa ni la judicial.

3.5. Conclusiones parciales

1. La propuesta del procedimiento para la evaluación del desempeño ha permitido contar con una herramienta que facilite su proceso.
2. El conjunto de indicadores de evaluación propuestos permiten medir con mayor objetividad el desempeño real del trabajador, con lo que se espera aumentar la motivación al realizar su trabajo, para obtener resultados superiores a los que se obtenían con anterioridad.

3. Dentro de la propuesta se contempla la participación de los trabajadores al proporcionar información para la conformación de los indicadores.

Conclusiones generales

1. La revisión bibliográfica realizada permitió la actualización en los fundamentos teóricos que dieron origen al diagnóstico del desempeño en particular, partiendo de la de los recursos humanos en general.
2. El diagnóstico de la gestión de la evaluación del desempeño en la Empresa Constructora Militar No. 3, verificó que el proceso no se corresponde con los objetivos de los cargos y puestos de trabajo para que la evaluación cumpla con el rol que le corresponde, existiendo insuficiencias a las que deben dárseles la atención y proyección necesaria para proporcionarle solución a los problemas.
3. Se tuvieron en cuenta para la aplicación del procedimiento la dirección estratégica: los objetivos estratégicos a lograr mediante el desempeño; la planificación y el diseño del CMI y los perfiles de cargo y puestos por competencias, lo que permitió alinear la evaluación del desempeño individual con la dirección estratégica.
4. La aplicación de la tecnología para el alineamiento (o ajuste) de la evaluación del desempeño individual con la evaluación del desempeño estratégico organizacional, de aplicarse consecuentemente, contribuirá sustancialmente a superar las debilidades del procedimiento existente debido a que:
 - Vincula la evaluación del desempeño a los resultados del trabajo, concretados en los objetivos individuales que corresponden a cada puesto de trabajo.
 - Contempla lo necesario para medir la actitud mostrada ante la superación y el desarrollo personal, aportando elementos útiles para su correcta proyección.
 - Elimina elementos contemplados poco útiles y formales, dándose mayor peso a aquellos que tienen incidencia decisiva en los resultados, garantizando reflejar las correspondientes diferenciaciones ante desempeños desiguales.
5. El nuevo rediseño, de ser utilizado, se convierte en una herramienta factible para concebir más objetivamente y homogéneo el proceso de evaluación del desempeño del recurso humano en la Empresa Constructora Militar No. 3 de Villa Clara.

Recomendaciones

1. Que se analice en el consejo de dirección de la empresa la propuesta realizada en el proceso de ED, para su implementación como herramienta definitiva en la evaluación de los trabajadores de la Empresa Constructora Militar No. 3.
2. Que se concluya la aplicación de la tecnología propuesta en su fase 3 y 4 y las cinco actividades restantes.
3. Que se evalúe el proceso objeto de estudio de manera sistemática, comprobando los resultados obtenidos, con vistas a su perfeccionamiento y actualización constante.

Bibliografía

- Aguilera Martínez, A. 2002. Monografía de gestión de los recursos humanos. Consultado junio 2017.
- Aguilera Martínez, A. 2012. Contribución de la gestión de recursos humanos a la gestión del conocimiento.
- Alcaide y López, 2006. Complexity of cyclic scheduling problems: A state of the art survey.
- Ansoff H. I. 1970. From Strategic Planning to Strategic Management
- Baez Abrahantes, E. 2008. Diseño del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano según las NC3000 – 3002: 2007 en la Dirección Provincial del BANDEC Villa Clara. Tesis de Maestría en Dirección. CEDE. UCLV
- Bakker & Schaufeli, 2008. Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. <https://doi.org/10.1002/job.515>
- Batista & Ros, 1996. Metodología para la aplicación de la función de empleo en empresas en perfeccionamiento empresarial en Cuba
- Baute et al, 2002. La gestión universitaria y su papel en el desarrollo humano del personal en la universidad de Cienfuegos.
- Becker, Huselid y Ulrich, 2002. The HR Scorecard: Linking People, Strategy and Performance Harvard Business School Press. [Volume 8](#), Issue 2 , pp. 66-67
- BCG y WFPMA, 2008. Creating People advantage.
- BCG & WFPMA, 2010. Creating People advantage.
- BCG & WFPMA, 2012. Creating People advantage.
- Beer, M. et al, 1989 Gestión de Recursos Humanos. Texto y casos, (2vol.), Madrid, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social.
- Beer, 2009. The normal width of the linea alba in nulliparous women. <https://doi.org/10.1002/ca.20836>
- Boxall & Purcell, 2008. Strategy and Human Resource Management. <https://www.researchgate.net/publication/37149236>

- Boxall & Macky, 2009. Research and theory on high-performance work systems: progressing the high involvement stream. Human Resource Management Journal, 19(1), 3-23.
- Cuesta Santos, A. 1999. Tecnología de Gestión de los Recursos Humanos. Primera edición.
- Cuesta Santos, A. 2005. Tecnología de la gestión de los recursos humanos. Segunda edición. Editora Académica-La Habana
- Cuesta Santos, A. 2010. La gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá: Ediciones ECOE. Pp. 448
- Cuesta Santos, A. 2011. Gestión del talent humano y del conocimiento. ECOE Ediciones, Bogota, Colombia
- Cuesta Santos, A. 2012. Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de Aplicación. Revista Venezolana de Gerencia. Universidad de Zulia. Volumen 17. Número 57.
- Cuesta Santos, A. 2014. Gestión del talento humano y del conocimiento. Bogotá : Ecoe Ediciones
- Cuesta Santos, A. 2018. Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. Revista de Ingeniería Industrial. Vol.39 No.1 La Habana ene.-abr. 2018
- Cuesta Santos, A. 2010. Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.
- Cuesta y Valencia 2010. Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa. Ediciones ECOE Primera edición. Julio 2014.
- Cuesta-Santos, A. & Valencia-Rodríguez, M. 2014. Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa, Ed. Academia, La Habana.
- Chandler, A. D. 1962. Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprise
- Chiavenato, I. 1988. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill Interamericana, México.
- Decreto ley 281 del 2007
- Delgado Hernández, Zoila M. 2000. *Perfeccionamiento de la Evaluación del. Desempeño de trabajadores y directivos de la Empresa de Tenerife Villa Clara.*

- Delgado 2000. Gestión de los recursos humanos.
- Dolan et al., 2003. LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS: Preparando profesionales para el siglo XXI
- Dueñas, Oriel, 2009. Sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores de la Empresa Procesadora Industrial de Villa Clara.
- Flick, 2007. Introducción a la investigación cualitativa (pp. 110-125).
- Gárciga R. 1999. Fundamentos teóricos de la dirección estratégica. La Habana. Cuba.
- Harper& Lynch, 1992. Manuales de Recursos Humanos. La Gaceta de los Negocios, Madrid. <http://www.gestiopolis.com/canales7/eco/Capital/52-como-identificar-las-funciones-de-los-puestos.htm>
- Hernández, Fernández-Collado y Baptista, 2010. Metodología de la investigación.
- Hernández, M. 2014. Estrategias de aprendizaje en la formación universitaria
- Hernández & Mingarro, 2012. Indicadores de evaluación del desempeño y variables de comportamiento organizacional en el Complejo Provincial de Servicios de la Salud.
- Hernández Ramírez, 2011. La gestión del capital humano en empresas cubanas y sus particularidades. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, vol. XVII, núm. 1, enero-junio, 2011. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela. p 137-148.
- ISO 26000:2010. Organización Internacional de Normalización
- Jaime, C. 2016. Procedimiento para la evaluación del desempeño de los Oficiales Operativos del DTI en Camagüey.
- Kaplan & Norton, 1997. "El Cuadro de Mando Integral". Barcelona, Ggestión 2000, 321 p.
- Kaplan & Norton, 2001. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part II. Volumen 15. No. 2, pp. 147-160.
- Kaplan & Norton, 2004. Factores clave de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión estratégica "Balanced Scorecard".

- Lengnick-Hall, M.L. & Moritz, S. 2003 The Impact of E-HR on the Human Resource Management Function. *Journal of Labor Research*, 24, 365-379. <http://dx.doi.org/10.1007/s12122-003-1001-6>.
- Lengnick-Hall et al, 2009. Strategic human resource management: The evolution of the field. *Review* 19. 64-85.
- Ley No.116 del Código de Trabajo capítulo 1 Sección 8va, artículos 23 al 29. Gaceta Oficial de la República de Cuba. Ministerio de Justicia. La Habana 17 de junio del 2014. p 486-488.
- Luthans Avey, Avolio y Peterson, 2010. The development and resulting performance impact of positive psychological capital. [*Human Resource Development Quarterly*](#). Volumen 21. Pags 41-67.
- Llanes, 2004. La literatura científica en ciencias empresariales.
- MacLeod, 2008. Increasing well-being through teaching goal-setting and planning skills: Results of a brief intervention. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 9(2), 185-196.
- McClelland, D. 1973. Testing for Competence Rather Than for "Intelligence". Harvard University.
- Menguzzato y Renau, 1992. La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management.
- Melo 2010. Lista de chequeo de la Tecnología de diagnóstico del nivel de integración de recursos humanos en la empresa.
- Morales Cartaya, A. 2009. Capital humano. Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. Editora política, La Habana.
- Norma Cubana 3000-3002: 2007
- Norma Cubana 3000:2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario, p14.
- Norma Cubana 3002:2007, Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Implementación, p33-34.
- Norma Cubana- ISO 10018: 2016. Gestión de la calidad – directrices para la participación activa y las competencias de las personas.
- Norma internacional ISO 26000:2010, 2010. Guía de responsabilidad social.

- OIT 2001. Informe de la OIT sobre el empleo en el Mundo 2001: a pesar de la mejora de las perspectivas de empleo, la brecha digital es amplia y cada vez mayor
- Pérez, 2011. Aprender a convivir. El conflicto como oportunidad de crecimiento. Madrid: Narcea
- Price house Coopers, 2005. Encuesta sobre desafíos globales en rr.hh.: ayer, hoy y mañana”.
- Porter M. E 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- Raufflet, Lozano, Barrera y García, 2012. La responsabilidad social corporative y el desarrollo local: una aproximación en tiempos de crisis.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002) Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. Journal of Applied Psychology, 87, 698-714.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rosabal 2011. La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social
- Sánchez García, 1993. Apuntes sobre la gestión de los recursos humanos en la empresa.
- Siegel, 1974. Topics in English Morphology.
- Soltura y Cuesta, 2009. Metodología de gestión por competencias asumiendo la norma cubana sobre gestión de capital humano.
- Stoner, A.F., et al. 1996. Administración, sexta edición, México, ed. Prentice-Hall.
- Triana Perdomo, L.O. 2013. Sistema de acciones para el perfeccionamiento de la gestión del capital humano en la Empresa Agropecuaria del MININT, de Villa Clara. Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial. Santa Clara. 2013.
- Ulrich, D. et al 1993. <<High-impact learning: building and diffusing learning capability>>, Organizational Dynamics, pp. 52-66.
- Valencia, 2010. Generación y transferencia de conocimiento.
- Valera et al, 2013. Procedimiento para la Evaluación del Desempeño en el Sector Hotelero Cubano.



Bibliografía

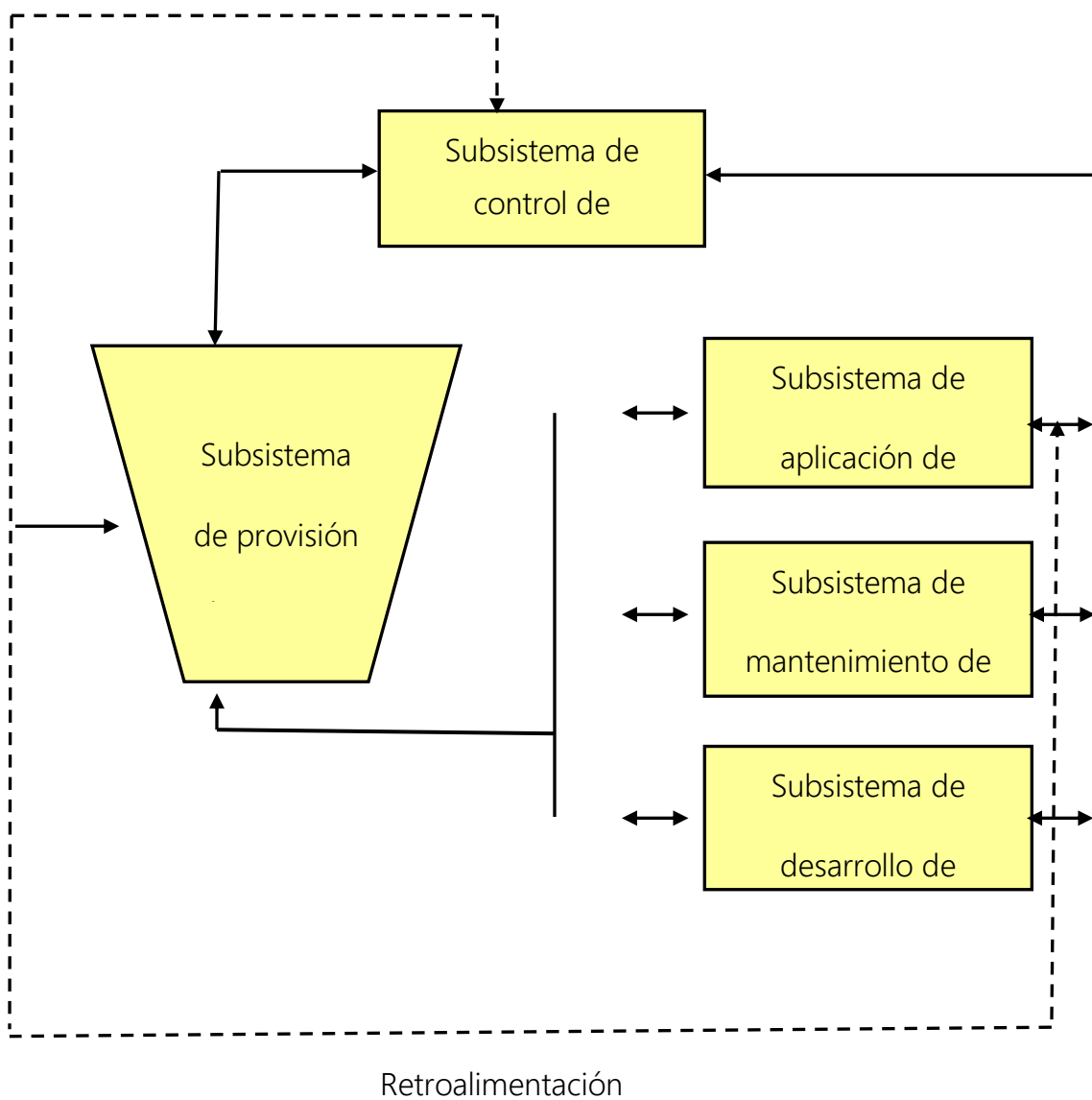
Werther, W.B. & Davis, K. 1992. Administración de personal y recursos humanos. Ediciones McGraw-Hill. México.

Zamora Pérez, D. 2010. Rediseño de la evaluación del desempeño del Taller de Maquinado de la EA Perucho Figueredo. Tesis en opción al título de Ingeniera Industrial. Consultado el 3 de octubre del 2017.

Anexos

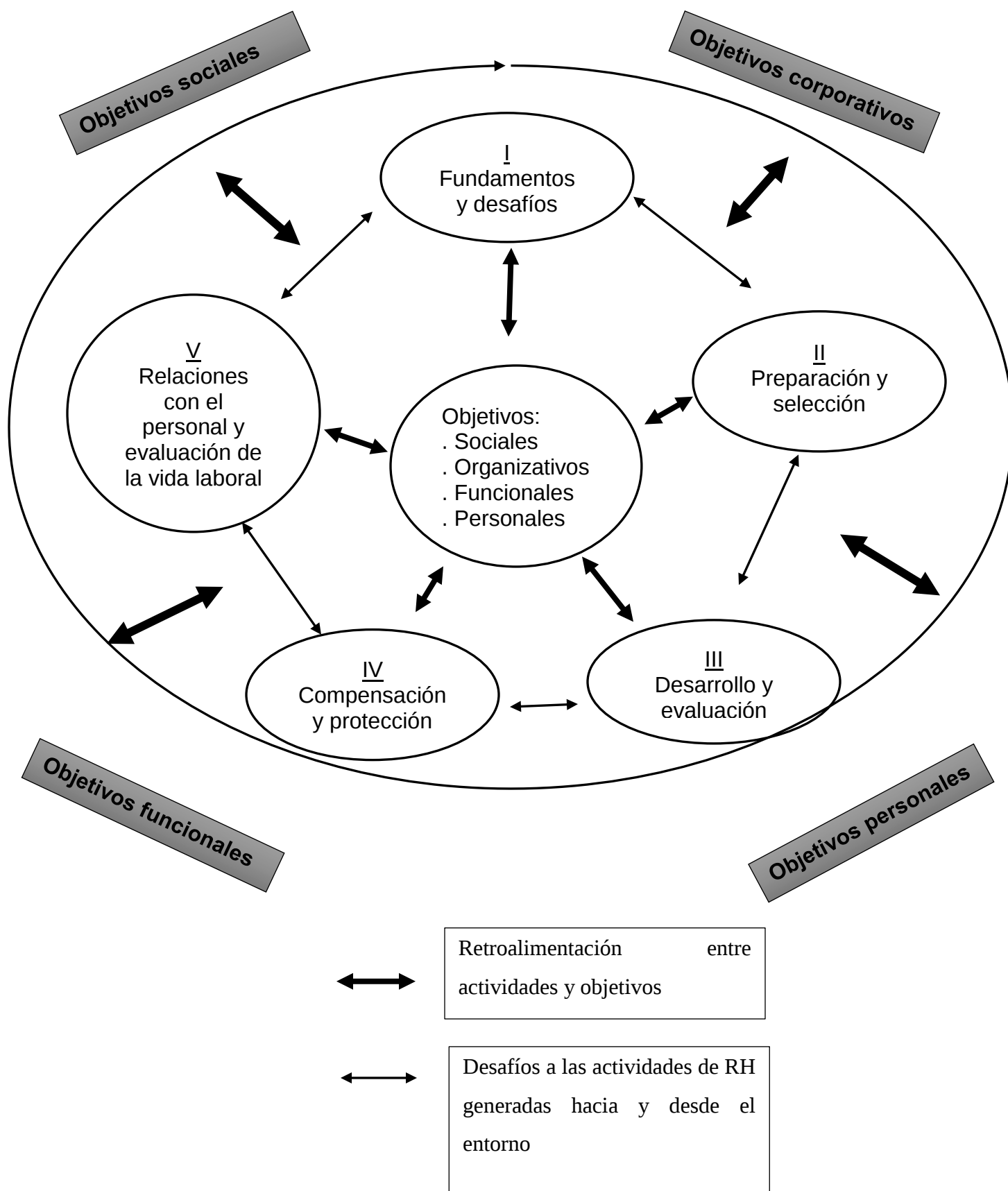
Anexo 1. Sistema de administración de recursos humanos

Fuente. Chiavenato, (1988)



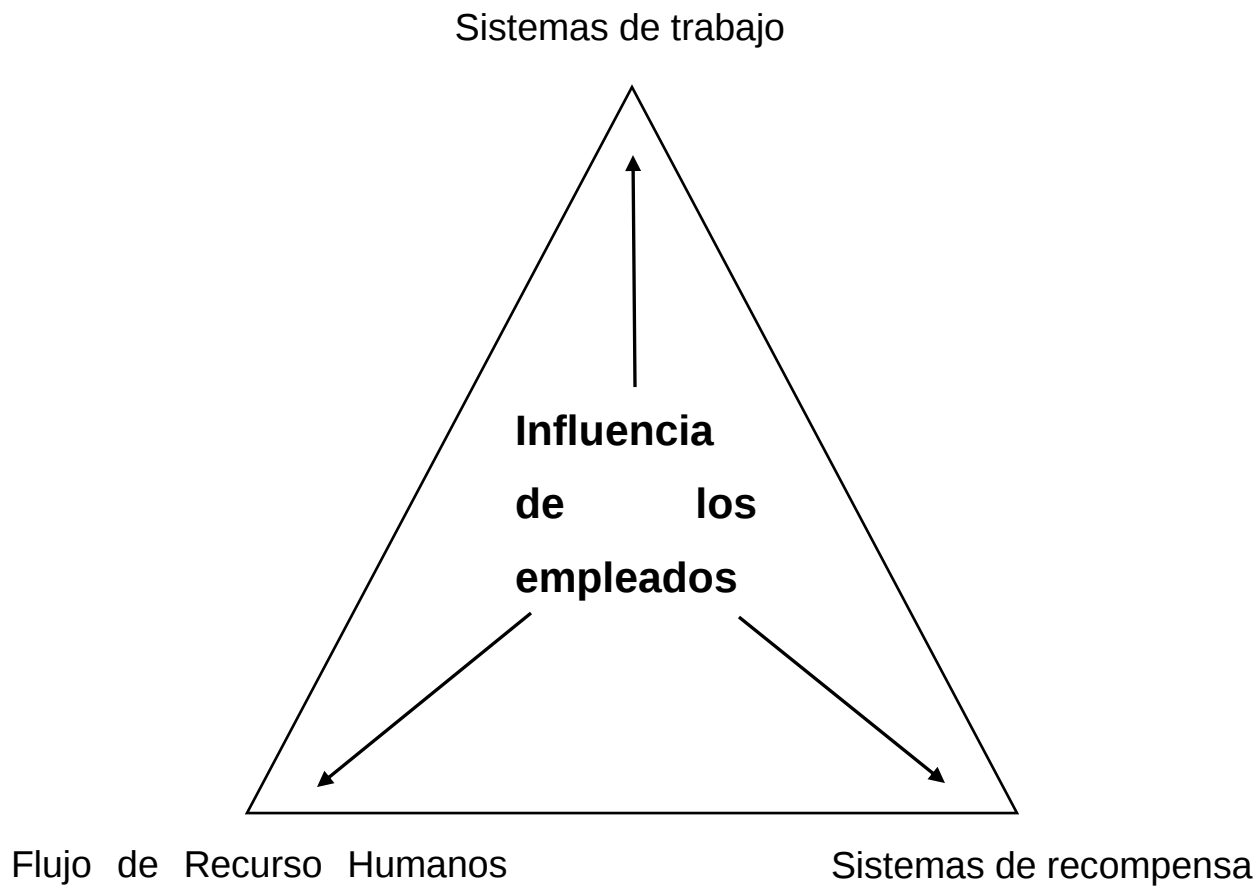
Anexo 2. Modelo conceptual sobre gestión de recursos humanos

Fuente. Werther & Davis, (1996)



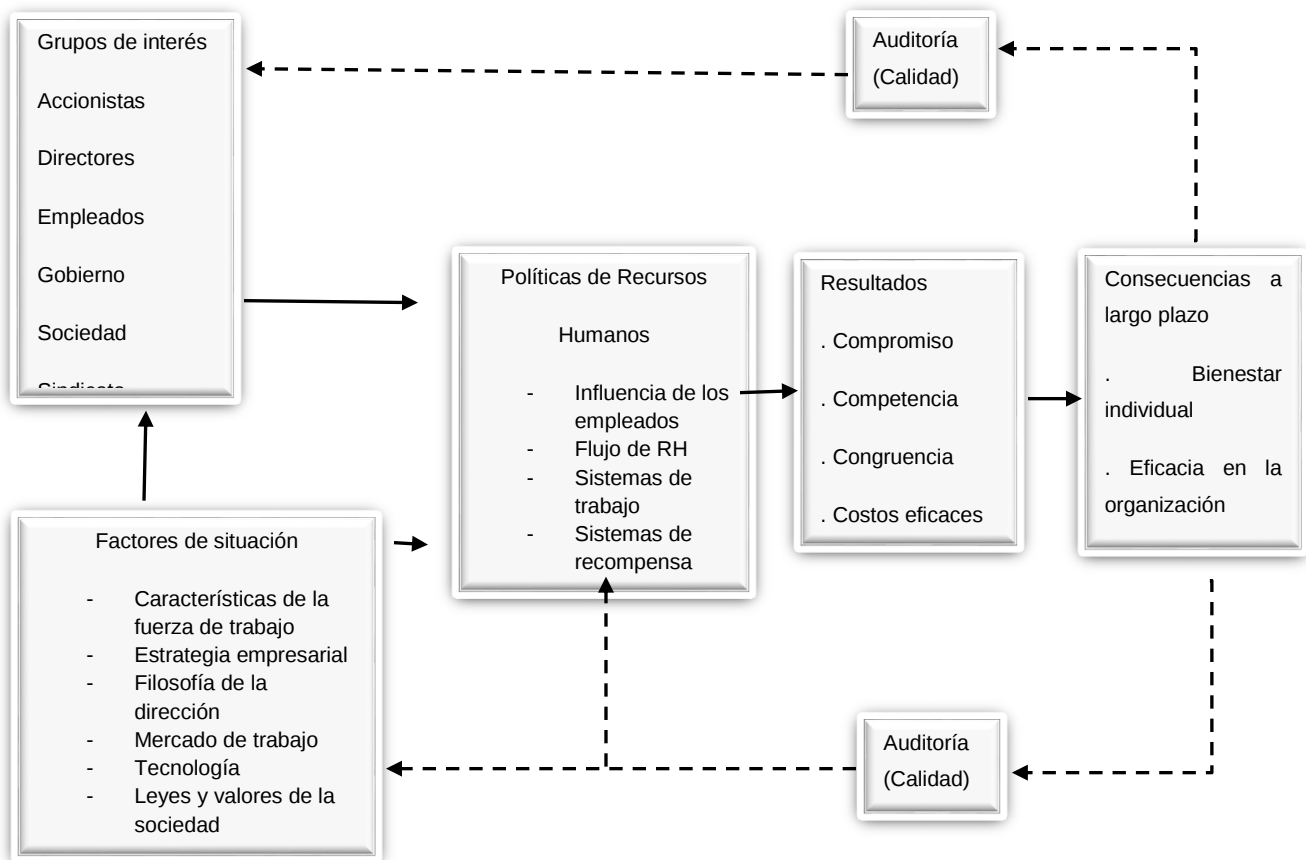
Anexo 3. Modelo de GRH de Beer y colaboradores

Fuente. Beer et al., 1989; Stoner et al., 1996



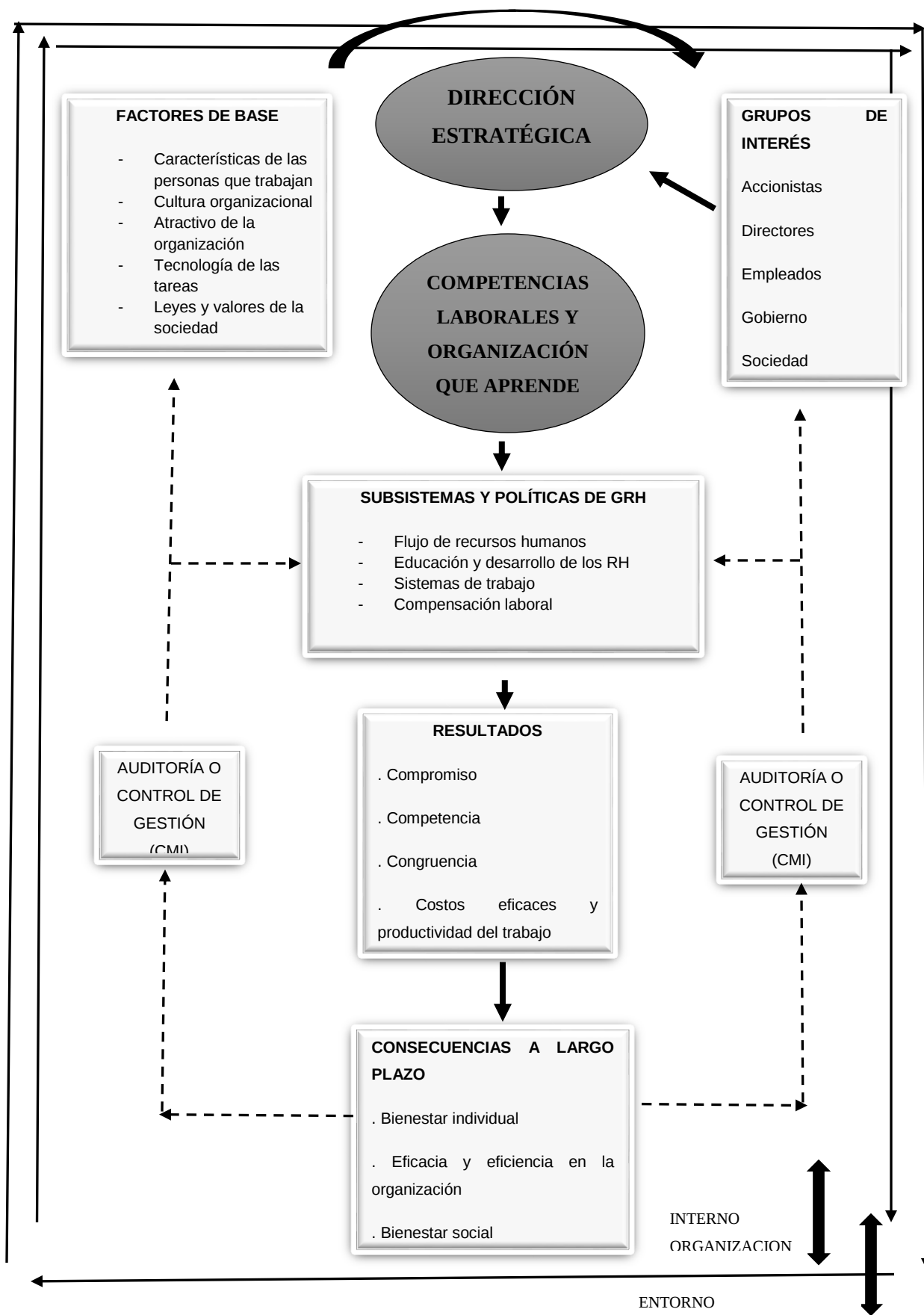
Anexo 4. Modelo de GRH de Beer y colaboradores modificado

Fuente. Cuesta, 1997



Anexo 5. Modelo de GRH DPC

Fuente. Cuesta, 1997



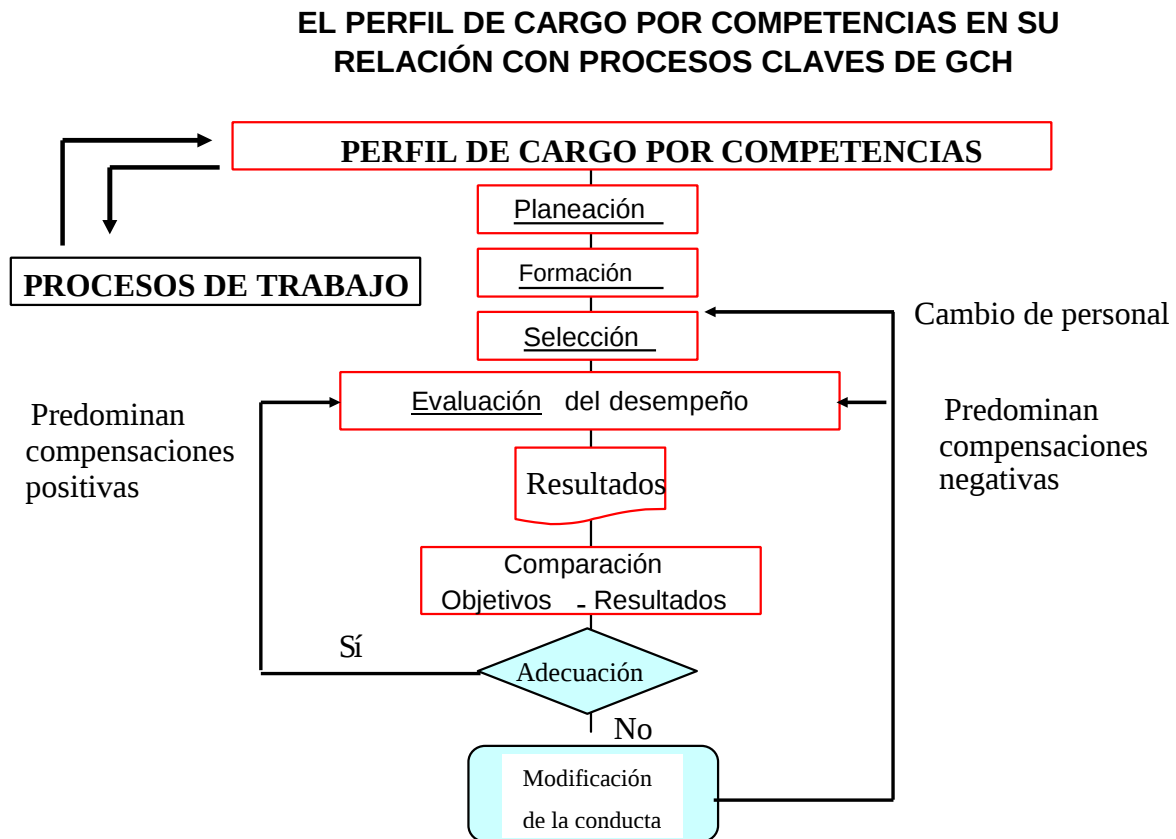
Anexo 6. Escalas de medición y estadígrafos apropiados

Fuente: Cuesta, (2014)

Escala	Relaciones definidas	Ejemplos de estadísticos apropiados	Pruebas estadísticas apropiadas
Nominal	(1) Equivalencia	Moda Frecuencia Coeficiente de contingencia	Pruebas estadísticas no paramétricas
Ordinal	(1) Equivalencia (2) De mayor a menor	Mediana Percentiles Spearman ρ Kendall τ Kendall W	
Intervalo	(1) Equivalencia (2) De mayor a menor (3) Proporción conocida de un intervalo a cualquier otro	Media Desviación estándar Correlación momento producto de Pearson Correlación del múltiple momento-producto	Pruebas estadísticas paramétricas y no paramétricas
Proporción	(1) Equivalencia (2) De mayor a menor (3) Proporción conocida de un intervalo a cualquier otro (4) Proporción conocida de un valor de la escala a cualquier otro	Media geométrica Coeficiente de variación	

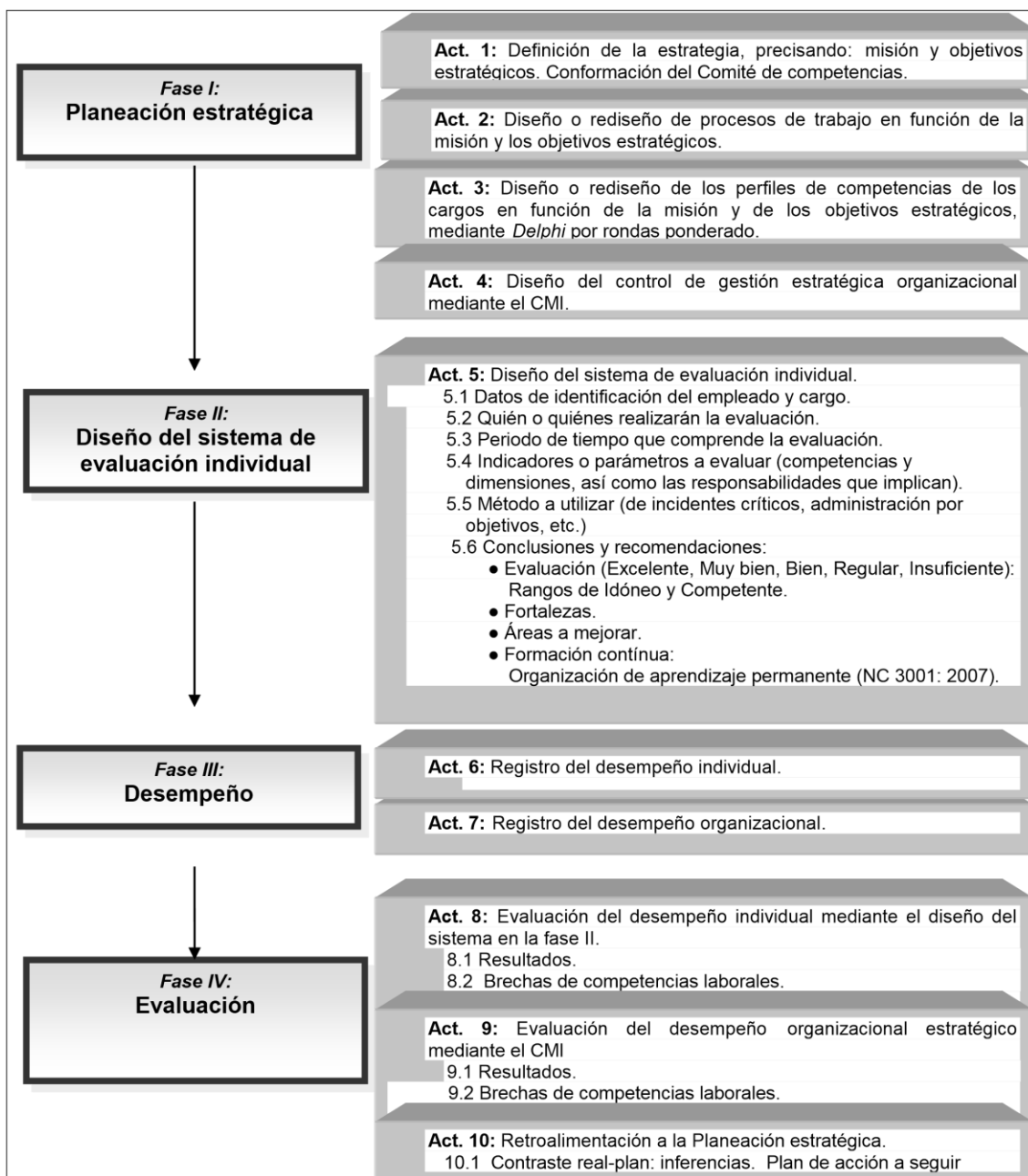


Fuente: Cuesta 2014



Anexo 8. Tecnología para el alineamiento (o ajuste) de la evaluación del desempeño individual con la evaluación del desempeño estratégico organizacional (resumen)

Fuente. Cuesta 2014



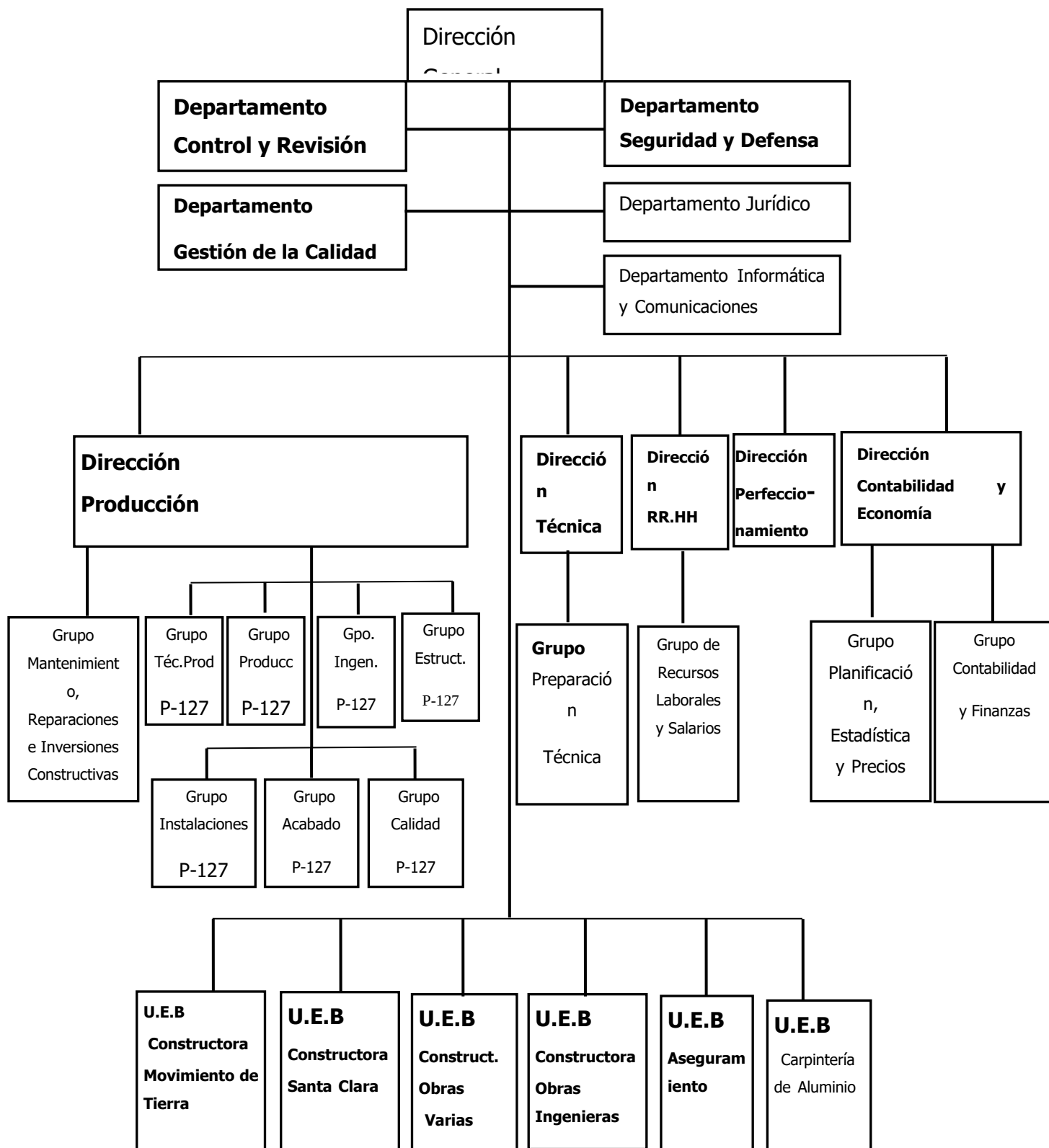
Anexo 9. Matriz DAFO

Fuente. Elaboración propia

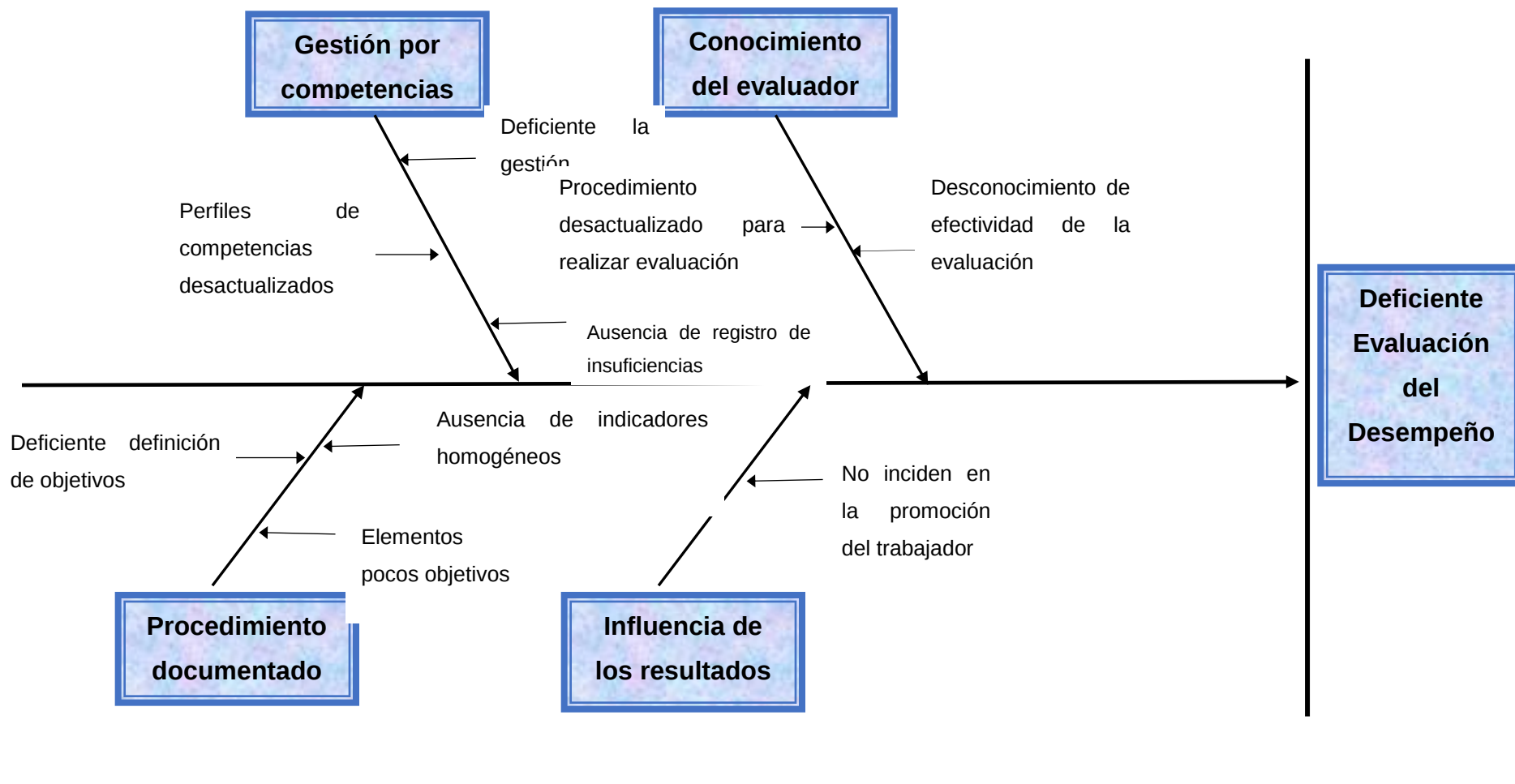
	OPORTUNIDADES							AMENAZAS						
FORTALEZAS		1	2	3	4			1	2	3	4	5		
	1	2	2	1	0	5		0	3	0	3	0		6
	2	3	3	2	0	8		0	1	1	1	0		3
	3	2	1	2	1	6		0	0	0	0	0		0
	4	3	3	0	0	6		1	0	0	0	0		1
	5	1	1	3	0	5		0	0	0	0	3		3
	6	1	2	2	0	5		1	0	0	0	2		3
	7	3	2	0	1	6		3	1	0	1	0		5
	8	2	1	2	2	7		0	0	1	0	0		1
		17	15	12	4	48		5	5	2	5	5		22
DEBILIDADES	1	2	1	1	0	4		0	0	0	0	0		0
	2	1	1	1	1	4		0	0	2	0	1		3
	3	1	1	1	0	3		0	0	2	0	1		3
	4	2	1	0	0	3		0	1	0	0	1		2
	5	1	1	1	0	3		0	0	0	0	1		1
	6	1	1	0	0	2		0	1	0	1	0		2
	7	1	1	2	0	4		0	1	0	1	0		2
	8	1	1	0	0	2		0	1	0	1	0		2
		10	8	6	1	25			4	4	3	4	0	15

Anexo 10. Estructura organizativa de la empresa

Fuente: Documentos estratégicos de la empresa, 2018



Fuente. Elaboración propia



Anexo 12. Procedimiento para la selección de la muestra de los grupos de interés**Fuente. Codina, (1996)**

Los datos de la plantilla cubierta son:

Dirigentes: 1 Ejecutivos: 45 Técnicos: 227 Administrativos: 6 Obreros: 1226
Servicios: 275

Total plantilla cubierta: 1780

N: población n: muestra

Y- valor de la variable “y” que se quiere estimar a partir de la muestra

μ - media de la población

$\bar{X}$ - media muestral

SE= $\mu - \bar{X}$ - error estándar que es aceptado por el investigador

σ^2 – varianza de la población que es equivalente al $(SE)^2$, es decir el cuadrado del error estándar aceptado por el investigador, por lo que la $\sigma^2=(SE)^2$

$S^2 = p (1-p)$ – varianza de la muestra expresado como probabilidad de ocurrencia, se indica $p=0,98$ (98 % de confiabilidad)

$S^2 = 0.0196$

Población conocida $\longrightarrow$ Muestra inicial $n' = \frac{S^2}{\sigma^2}$
Muestra corregida $n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$

Y=1780 SE=0,01 $\sigma^2 = (0,01)^2 = 0.00001$

$$n' = \frac{0.0196}{0,00001} = 1960$$

$$n = \frac{1960}{1 + \frac{1960}{1780}} = \frac{1960}{2.10} = 933.33 \approx 934$$

Se obtiene que la muestra debe estar conformada por un total de 934 trabajadores, distribuidos estratificadamente, según la plantilla cubierta en las seis categorías concebidas, a lo que se le aplicó la proporción general de 934 a 1780 que es de 0.53; es decir se toma como muestra el 53 % de la población y se distribuye en esa misma proporción a cada uno los estratos poblacionales concebidos, quedando de la forma siguiente:

Dirigentes: 1 Ejecutivos: 24 Técnicos: 121 Administrativos: 4 Obreros: 650
Servicios: 146

Anexo 13. Entrevista aplicada a los administrativos y ejecutivos

Fuente. Zamora Pérez, (2010)

Con el objetivo de conocer el comportamiento real de la evaluación del desempeño. Se realiza la presente entrevista, donde se recogen diferentes interrogantes para saber sus criterios e inquietudes acerca del proceso, a partir de lo cual se puede perfeccionar el mismo.

- 1) Fue preparado con anterioridad para el cargo que desempeña.
Sí _____ No _____
- 2) ¿Cómo se ha preparado para desarrollar el proceso de evaluación del desempeño?
- 3) ¿Considera usted que posee los conocimientos necesarios para realizar una correcta evaluación del desempeño?
- 4) ¿Cuáles son las principales deficiencias que presenta el proceso de evaluación del desempeño actualmente en la organización?
- 5) ¿Qué aspectos positivos usted cree que posee el proceso de evaluación del desempeño que se desarrolla en la unidad administrativa?
- 6) ¿Los indicadores que se tienen en cuenta en la evaluación precisan los aspectos esenciales que reflejan el desempeño real de los evaluados?
- 7) ¿Los indicadores son precisos y objetivos?
- 8) ¿Usted desarrolla el proceso a partir de algún procedimiento que está documentado la unidad administrativa?
- 9) ¿Qué tiempo dedica usted a comunicar los resultados de la evaluación a sus trabajadores?

Anexo 14. Encuesta aplicada al personal técnico, obrero y trabajadores de servicio de la ECM No. 3
Fuente. Zamora Pérez, (2010)

Objetivo: constatar la percepción de los evaluados acerca del proceso de evaluación del desempeño en la Empresa Constructora Militar No. 3

Aplicada: al personal técnico, obrero y trabajadores de servicio

Contenido de la encuesta

Se está realizando un estudio sobre la evaluación del desempeño con vistas a su perfeccionamiento, para lo cual es imprescindible conocer sus criterios e inquietudes. A continuación se le realizan las preguntas que pueden contribuir a ese perfeccionamiento por lo que esperamos de usted su más objetiva y sincera respuesta. Las respuestas ofrecidas por usted serán trabajadas con ética y serán mantenidas en el anonimato.

1. Datos generales:

- Años de experiencia en el trabajo: _____
- Tiempo de servicio en su puesto de trabajo: _____

2. ¿Qué es para usted la evaluación del desempeño?

3. ¿Qué importancia usted le atribuye a la evaluación del desempeño?

4. ¿Con qué periodicidad se le realiza la evaluación del desempeño a usted?

____ Anual ____ Semestral ____ Trimestral ____ Mensual ____ A veces no se realiza

5. ¿Conoce usted los resultados que se esperan de su trabajo en el período a evaluar?

____ Plenamente ____ Parcialmente ____ No lo conoce

6. ¿Cómo participa usted en la evaluación del desempeño?

7. ¿Existe un momento de análisis de la evaluación del desempeño en el que intervienen usted y su jefe? ____ Sí ____ No

8. ¿Qué tiempo se toma su jefe para realizar ese análisis?

9. ¿Considera usted productivo ese análisis? ____ Si ____ No

¿Por qué? _____

10 La comunicación de los resultados de la evaluación del desempeño es para usted:

(Marque con una X los que considere)

____ Un momento importante

____ Una rutina

____ No trasciende a su desarrollo futuro

____ Es un motor impulsor para mejorar su trabajo

____ Es un instante de tensión.

11. A continuación usted debe marcar con una X el valor que usted le asigna a cada aspecto, teniendo en cuenta que el menor valor es el 0 y el mayor es el 5.

Aspectos a evaluar	0	1	2	3	4	5
--------------------	---	---	---	---	---	---

Los resultados se evalúan en base a:						
Cumplimiento de tareas						
Cumplimiento de objetivos individuales						
Indicadores de desempeño						
Usted considera que la evaluación del desempeño influye en su:						
• Desarrollo y promoción						
Para usted su jefe basa la evaluación del desempeño en:						
• Proceso seguimiento del trabajo realizado						
Esquema de evaluación anterior						
• Elementos poco objetivos						
• En la relación de lo que se espera de usted y lo que realmente hizo						
Se evalúan los aspectos que realmente ofrecen una valoración objetiva del desempeño						
Se tiene en cuenta el resultado de la evaluación del desempeño para la designación de los cargos						
La evaluación del desempeño le permite rectificar el camino a seguir para ser más eficiente en su trabajo						
Considera que la evaluación del desempeño es una prioridad en las actividades de dirección que desarrolla su jefe						
Considera suficiente el tiempo dedicado por su Jefe a la evaluación del desempeño						
Para usted la evaluación del desempeño es:						
Motivante						
• Trascendente						
• Impulsadora						
• Orientadora						
¿En qué medida usted tiene interés en pertenecer a su equipo de trabajo?						

¿Su proyección de colaboración con el equipo es?						
El grado de confianza de usted en su Jefe es de:						
Su grado de motivación por el trabajo que realiza es de:						

12. Marque con una X los aspectos que caracterizan su sentir en el trabajo:

☐ Me gusta el trabajo que realizo

☐ En mi trabajo reconocen más a la gente por otros motivos que por los resultados que obtienen

☐ No me siento seguro en mi trabajo y me acompaña una sensación de inestabilidad

☐ He pensado permanecer en mi centro de trabajo

☐ Mi trabajo me permite superarme y desarrollarme en la labor que realizo

13¿Conoce los objetivos de trabajo de su área?

☐ Completamente ☐ Medianamente ☐ No los conoce ☐

14¿Conoce detalladamente las funciones de su puesto de trabajo?

☐ Completamente ☐ Medianamente ☐ No los conoce ☐

15¿Se siente recargado de trabajo?

☐ Frecuentemente ☐ A menudo ☐ A veces ☐ Nunca

16¿Le satisface la estimulación que recibe?

☐ Completamente ☐ Medianamente ☐ No me satisface

17¿Acudiría a plantearle a su Jefe problemas personales?

☐ Sin reparos ☐ Con recelos ☐ No acudiría

18¿Coinciden sus intereses con los de su Jefe?

☐ Plenamente ☐ Medianamente ☐ No coinciden

19¿Qué aspectos usted piensa que son importantes para perfeccionar la evaluación del desempeño?

Relaciónelos. _____

20¿Si desea puede expresar cualquier criterio referido al tema

Anexo 15. Principales procedimientos consultados

Fuente. Elaboración propia

Procedimientos	Características
Indicadores de evaluación del desempeño y variables de comportamiento organizacional en el Complejo Provincial de Servicios de la Salud. Autores: Hernández & Mingarro, 2012	• Parte de la caracterización y diagnóstico del estado actual. • No define elementos básicos (misión, objetivos generales y específicos, principios, exigencias). • Determina indicadores cuantitativos. • No concibe elementos de capacitación.
Procedimiento para la evaluación del desempeño en el sector hotelero cubano. Autores: Valera y otros, 2013	• Consta de 8 etapas que incluye elementos básicos. • Utiliza el método de escalas gráficas. • No trata la participación de los evaluados.
Perfeccionamiento de la evaluación del desempeño de trabajadores y directivos de la Empresa Tenería. Villa Clara. Autora: Delgado, Zoila, 2000	• Consta de 11 pasos. Incluye elementos básicos. • Utiliza la aplicación de una encuesta anónima entre los trabajadores para dar la opinión de los demás. • Utiliza indicadores cuantitativos. Establece 4 escalas por puntos. • Propone la capacitación pero no para el enriquecimiento del proceso por cuanto concibe cada paso con la participación de grupos de trabajo.
Sistema de evaluación del desempeño para los trabajadores de la Empresa Procesadora Industrial de Villa Clara. Autor: Dueñas, Oriel, 2009	• Define elementos básicos. • Propone la preparación de los evaluadores pero no la desarrolla. • Utiliza un programa automatizado con indicadores cuantitativos, utiliza 5 escalas de puntos.
Papel de la evaluación del desempeño del personal docente de la Universidad de Cienfuegos en el perfeccionamiento de la Gestión Universitaria.	• Propone principios metodológicos con un enfoque científico metodológico basado en planeación estratégica. • Define 6 acciones en este enfoque, incluyendo la autoevaluación y el autoplan de resultados y su comparación con los objetivos del departamento.

Autor: Baute y otros, 2002 Procedimiento para la evaluación del desempeño de los Oficiales Operativos del DTI en Camagüey. Autor: Jaime, C. (2018)	• No define elementos básicos. • Se desarrolla en 5 pasos fundamentales, no incluye preparación de las fuerzas.
Tecnología para la evaluación del desempeño individual junto a la evaluación del desempeño estratégico organizacional. Autor: Cuesta y Valencia, (2014)	• Define 4 fases y 10 actividades. • Propone en un primer momento definir la planificación de la GCH y el CMI. • Parte de la existencia de la dirección estratégica : los objetivos estratégicos a lograr mediante el desempeño; la planificación y el diseño del CMI y el perfil de cargo por competencias.

Anexo 16. Listado de expertos (comité de expertos)**Fuente. Documentos de la ECM No. 3, (2018)**

No	Expertos (E)	Función	Cargo	Años de experiencia
1	Yunior Castellón Gómez	Presidente	Jefe Grupo RR.HH	2
2	Agustín Martínez Moya	Secretario	Esp. A en RR.HH	45
3	Caridad Borge Rodríguez	Miembro	Esp. B Gestion RR.HH.	10
4	Maribel C. Marcial Bello	Miembro	Esp. Gestión M.A.	8
5	Harold Montero Gómez	Miembro	Tec. Gestión RR.HH.	2

Anexo 17. Método Delphi por ronda

Fuente. Elaboración propia

El comité de expertos o comité de competencias fue aprobado por el consejo de dirección de la Jefatura de la empresa objeto de estudio.

Paso 1. Grupo de expertos

Paso 2. Desarrollo de la primera ronda

Matriz de competencias

Competencias (C)	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅
Asignar responsabilidad y autoridad a los directores y Jefes de los diferentes departamentos y directores de las U/B para la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.	x	x	x	x	x
Organizar el proceso de toma de decisiones para trazar metas, políticas y objetivos de la dirección estratégica de la Organización.	x	x	x	x	x
Orientar el pensamiento analítico y conceptual de la Organización hacia el análisis y ordenamiento de la propiedad innovadora y creadora de la organización.	x	x	x	x	
Dirigir y orientar los procedimientos generales para el control interno en la empresa.	x	x	x	x	x
Dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la empresa.	x	x	x	x	x
Dirigir, orientar y delegar autoridad para el funcionamiento sistémico de las diferentes direcciones y U/B para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.	x	x	x	x	x
Definir el pensamiento sistémico para asegurar el análisis y organización del sistema informativo interno de la empresa y la política de informatización y automatización de sus procesos internos.	x	x	x	x	x
Tener una formación de valores que le permitan conducirse correctamente en la vida laboral.	x	x	x	x	x
Cumplir lo legislado en materia de SST para lograr un desempeño adecuado en su puesto de trabajo.	x	x	x		x

Paso 3. Desarrollo de la segunda ronda

Matriz de competencias depuradas por el nivel de concordancia

Competencias (C)	E₁	E₂	E₃	E₄	E₅	C_c
Asignar responsabilidad y autoridad a los directores y Jefes de los diferentes departamentos y directores de las U/B para la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.						100
Organizar el proceso de toma de decisiones para trazar metas, políticas y objetivos de la dirección estratégica de la Organización.						100
Orientar el pensamiento analítico y conceptual de la Organización hacia el análisis y ordenamiento de la propiedad innovadora y creadora de la organización.					N	80
Dirigir y orientar los procedimientos generales para el control interno en la empresa.						100
Dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la empresa.						100
Dirigir, orientar y delegar autoridad para el funcionamiento sistémico de las diferentes direcciones y U/B para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.						100
Definir el pensamiento sistémico para asegurar el análisis y organización del sistema informativo interno de la empresa y la política de informatización y automatización de sus procesos internos.						100
Tener una formación de valores que le permitan conducirse correctamente en la vida laboral.						100
Cumplir lo legislado en materia de SST para lograr un desempeño adecuado en su puesto de trabajo.				N		80

Paso 4. Desarrollo de la tercera ronda

Ponderaciones dada por los expertos a cada competencia

Competencias (C)	E ₁	E ₂	E ₃	E ₄	E ₅	R _j
Asignar responsabilidad y autoridad a los directores y Jefes de los diferentes departamentos y directores de las U/B para la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.	2	2	3	3	3	12
Organizar el proceso de toma de decisiones para trazar metas, políticas y objetivos de la dirección estratégica de la Organización.	1	1	1	2	2	7
-Orientar el pensamiento analítico y conceptual de la Organización hacia el análisis y ordenamiento de la propiedad innovadora y creadora de la organización.	9	9	9	9	8	44
-Dirigir y orientar los procedimientos generales para el control interno en la empresa.	4	2	6	6	2	20
Dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la empresa.	5	5	4	1	1	16
Dirigir, orientar y delegar autoridad para el funcionamiento sistémico de las diferentes direcciones y U/B para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.	1	1	4	4	4	14
Definir el pensamiento sistémico para asegurar el análisis y organización del sistema informativo interno de la empresa y la política de informatización y automatización de sus procesos internos.	7	7	7	1	2	24
Tener una formación de valores que le permitan conducirse correctamente en la vida laboral.	2	2	2	2	2	10
Cumplir lo legislado en materia de SST para lograr un desempeño adecuado en su puesto de trabajo.	8	8	8	8	8	40

Orden de importancia de las competencias

Competencias (C)	R _j	R _j media	Valor R _j	C _c
Organizar el proceso de toma de decisiones para trazar metas, políticas y objetivos de la dirección estratégica de la Organización.	7	1.40	1	100
Tener una formación de valores que le permitan conducirse correctamente en la vida laboral.	10	2	2	100
Asignar responsabilidad y autoridad a los directores y Jefes de los diferentes departamentos y directores de las U/B para la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.	12	2.4	3	100
Dirigir, orientar y delegar autoridad para el funcionamiento sistémico de las diferentes direcciones y U/B para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.	14	2.8	4	100
Dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la empresa.	16	3.2	5	100
Dirigir y orientar los procedimientos generales para el control interno en la empresa.	20	4	6	100
Definir el pensamiento sistémico para asegurar el análisis y organización del sistema informativo interno de la empresa y la política de informatización y automatización de sus procesos internos.	24	4.8	7	100
Cumplir lo legislado en materia de SST para lograr un desempeño adecuado en su puesto de trabajo.	40	8	8	80
Orientar el pensamiento analítico y conceptual de la Organización hacia el análisis y ordenamiento de la propiedad innovadora y creadora de la organización.	44	8.8	9	80

Anexo 18. Diseño de perfiles de competencias a partir de la aplicación del procedimiento seleccionado para el Director General de la ECM No. 3
Fuente. Elaboración propia

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL PUESTO DE DIRECTOR GENERAL.	
Denominación del cargo o puesto de trabajo: Director General	
Área o departamento a la que pertenece: Dirección de la empresa	
Categoría ocupacional: Directivo	Grupo escala salarial: XVIII
Misión: Realizar la organización, funcionamiento y control del trabajo de la empresa en función de lograr una empresa mas competitiva.	
Competencias del cargo:	Dimensiones:
Organizar el proceso de toma de decisiones para trazar metas, políticas y objetivos de la dirección estratégica de la Organización.	* Rendir cuentas periódicamente a la comisión de cuadros de la Unión de construcciones militares del desempeño de toda la organización, y del resultado de su gestión. * Dirigir el proceso de elaboración de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas. * Programar las reuniones a desarrollar y tareas a cumplir en la empresa organizando el proceso de rendición de cuentas de las diferentes áreas de la empresa ante la comisión de cuadro.
Tener una formación de valores que le permitan conducirse correctamente en la vida laboral.	* Poseer laboriosidad, demostrando disposición positiva ante el trabajo. * Gozar de responsabilidad cumpliendo sus deberes y demostrar solidaridad con sus compañeros. * Identificar, declarar y Gestionar los riesgos detectados en su radio de acción inherentes al puesto de trabajo que desempeña.
Asignar responsabilidad y autoridad a los directores y Jefes de los diferentes departamentos y directores de las U/B para la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión.	* Establecer una adecuada comunicación entre la Dirección General y las demás direcciones para elaborar las resoluciones necesarias e instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión así como las bases reglamentarias de la empresa.

	* Dirigir y orientar las acciones de las diferentes áreas de regulación y control y de las unidades básicas de la empresa, para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.
Dirigir, orientar y delegar autoridad para el funcionamiento sistémico de las diferentes direcciones y U/B para el cumplimiento eficiente de las misiones asignadas.	* Implantar el Manual de Seguridad y Salud del Trabajo (SST) con sus procedimientos para garantizar el cumplimiento de la política de SST, evaluando los riesgos existentes en la empresa así como el plan de prevención de riesgos, que permita prevenir accidentes causantes de pérdidas de carácter social, material o humano. * Aprobar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros de la empresa, en correspondencia con las características de los puestos de trabajo y la determinación de las necesidades de aprendizaje garantizando el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores para que se realicen bajo el principio de la idoneidad demostrada.
Dirigir y controlar la actividad contable y financiera de la empresa.	* Formar y aplicar los precios en correspondencia con los lineamientos del Organismo correspondiente. * Evaluar los índices financieros obtenidos en la gestión empresarial y garantizar que se cumplan las medidas necesarias para erradicar las desviaciones en la empresa. * Analizar el posible destino de los activos fijos ociosos que son administrados por la empresa.
Dirigir y orientar los procedimientos generales para el control interno en la empresa.	* Definir las formas y métodos al diseñar e implantar el sistema de control interno de la empresa * Crear equipos de trabajo multidisciplinarios que ejecuten controles y analicen problemas y posibles alternativas de solución. * Involucrar a los trabajadores en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal.

Definir el pensamiento sistémico para asegurar el análisis y organización del sistema informativo interno de la empresa y la política de informatización y automatización de sus procesos internos.	* Organizar racionalmente el sistema de información a implantar en la empresa. * Aprobar la política de informatización y automatización de la gestión a utilizar en la empresa en correspondencia con las disposiciones legales en materia de Seguridad Informática y las normas generales establecidas por el Organismo Diseñar e implantar el Sistema de Comunicación de la empresa. * Establecer una adecuada comunicación entre la dirección general, las áreas de regulación y control, las unidades básicas y con los trabajadores en general		
Organizar el proceso de toma de decisiones para trazar metas, políticas y objetivos de la dirección estratégica de la Organización.	* Rendir cuentas periódicamente a la comisión de cuadros de la Unión de construcciones militares del desempeño de toda la organización, y del resultado de su gestión. * Dirigir el proceso de elaboración de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas. * Programar las reuniones a desarrollar y tareas a cumplir en la empresa organizando el proceso de rendición de cuentas de las diferentes áreas de la empresa ante la comisión de cuadro.		
Tener una formación de valores que le permitan conducirse correctamente en la vida laboral.	* Poseer laboriosidad, demostrando disposición positiva ante el trabajo. * Gozar de responsabilidad cumpliendo sus deberes y demostrar solidaridad con sus compañeros. * Identificar, declarar y Gestionar los riesgos detectados en su radio de acción inherentes al puesto de trabajo que desempeña.		
Requisitos o exigencias del cargo o puesto de trabajo:			
Formación mínima necesaria: Nivel universitario. Preferiblemente que sea graduado de Ingeniería Civil, Eléctrica, Mecánica e Industrial.			
Experiencia previa: Debe tener como mínimo cinco años de experiencia en la actividad.			
Conocimientos específicos	1	2	3
1. Curso básico de dirección			X
2. Idioma ingles		X	

3. Computación		X		
1. Elementales	2. Medios	3. Superiores		
Requisitos físicos	1	2	3	4
1. No debe tener ningún impedimento físico.				X
2. Tener buena presencia.				X
Requisitos de personalidad	1	2	3	4
1. Comunicativo				X
2. Seguro de si				X
3. Dinámico			X	
4. Controlado				X
5.Competente				X
6. Respetuoso				X
7. Sincero				X
8. Diplomático				X
9. Convincente			X	
1. No exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos	
Responsabilidades				
➤ Sobre el trabajo con otras personas: Tiene que chequear el trabajo que sus subordinados realizan. Estos son: - Secretaria Ejecutiva - Director Ejecutivo A este se subordinan: - Jefe del Departamento Jurídico A este se subordinan: - Director de Producción - Especialista A en Obras de Arquitectura e Industriales A este se subordinan: - Jefe de Grupo de Recursos Laborales y Salarios - Especialista B en Gestión de RR.HH.				
➤ Sobre equipos y medios de trabajo: Se responsabiliza con todos los medios de y equipos de trabajo dentro de la oficina como: computadoras, fax, impresoras, mobiliario				

en general así como los carros del departamento. Tiene que chequear el estado de estos cada cierto periodo de tiempo.
➤ Sobre la calidad del servicio: Velar porque los clientes internos como externos queden satisfechos con sus servicios, pidiendo sus impresiones al respecto así como mantener y mejorar la calidad de las obras. Garantizar las producciones en tiempo y forma en el lugar que sea establecido por el mando superior del MINFAR en conjunto con la UCM.
➤ Sobre la relación con los clientes: Mantener una relación con los clientes basada en el respeto mutuo y comprensión e inculcar esto a los subordinados.
➤ Sobre la economía: Monitorear semanalmente los siguientes indicadores: - Cuentas por cobrar - Cuentas por pagar - Gastos: mantenimiento, gasolina, material de oficina, dietas, facturas de telefonía móvil y fija.
Condiciones de trabajo
➤ Esfuerzo físico y mental: El esfuerzo mental es el que está presente. Tiene la necesidad de tomar decisiones, proyectar ideas, estrategias, contactar clientes entre otras actividades. El esfuerzo físico es mínimo.
➤ Ambiente físico: Requisitos a cumplir en el puesto de trabajo: Iluminación: 300-500 lux Ruido: < 65 db Microclima: temperatura en invierno 21- 23 °C y en verano 30- 36 °C
➤ Riesgos más comunes: - Pequeños accidentes de oficina - Accidentes en el carro en el horario de trabajo - Accidentes laborales de gran envergadura en chequeo a obras. - Enfermedades de la columna vertebral, la vista y estrés.
➤ Régimen de trabajo y descanso: Horario de trabajo: Lunes a Viernes de 07:30 a.m. a 05:30 p.m., en ocasiones horas extras en puntualizaciones con el mando superior de la UCM. Horario de descanso: 1 hora de almuerzo.
Cultura organizacional
➤ Expectativas del comportamiento: Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de

disciplina, y el código de ética de la empresa. Tiene que ser consecuente con todas las regulaciones legales de las empresas de la Unión de Construcciones Militares y el país.

➤ **Clima organizacional**

Tienen en cuenta los siguientes valores:

- Lograr un colectivo donde se respire un ambiente de unidad.
- Crear un elevado sentimiento de pertenencia.
- Incentivar la creatividad de sus subordinados.
- Receptivo a todas las ideas.
- Crear un ambiente de comunicación abierta.

Realizado por:_____ **Firma:**_____ **Fecha:**_____

Realizado por:_____ **Firma:**_____ **Fecha:**_____

Realizado por:_____ **Firma:**_____ **Fecha:**_____

Anexo 18. Diseño de perfiles de competencias a partir de la aplicación del procedimiento seleccionado para el Jefe del Departamento Jurídico.

Continuación

Fuente. Elaboración propia

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL PUESTO DE DIRECTIVO DE UNIDAD	
Denominación del cargo o puesto de trabajo: Jefe del Departamento Jurídico	
Área o departamento a la que pertenece: Dirección General de la Empresa	
Categoría ocupacional: Dirigente	Grupo escala salarial: XV
Misión: Mantener una correcta aplicación de lo establecido en materia judicial para la empresa.	
Competencias del cargo	Dimensiones
Acometer acciones a partir de los lineamientos para asesorar metodológicamente al Director General y demás directores sobre lo establecido en los asuntos legales sometidos a su consideración sobre la correcta aplicación de las normas jurídicas vigentes u cargo.	* Asesorar para la aplicación correcta de la dirección estratégica para asegurar el desarrollo de la actividad jurídica dentro de la entidad controlando en los diferentes niveles la aplicación de las normas jurídicas vigentes. * Redactar o revisar proyectos de Resoluciones y demás disposiciones y propone las modificaciones que resulten necesarios Introducir. * Aportar su experiencia a la aplicación práctica de la Ley de los casos litigiosos y en el proceso al estudio y formulación de la nueva legislación.
Tener una formación de valores que le permitan conducirse correctamente en la vida laboral.	* Poseer laboriosidad, demostrando disposición positiva ante el trabajo. * Gozar de responsabilidad cumpliendo sus deberes y demostrar solidaridad con sus compañeros. * Identificar, declarar y Gestionar los riesgos detectados en su radio de acción inherentes al puesto de trabajo que desempeña.
Emplear el conocimiento que posee para redactar	* Dictar Resoluciones en cuanto a movimientos

y dictaminar disposiciones legales como Resoluciones, cartas circulares e Instrucciones etc.	de cuadros, nombramientos, liberación, traslados, aspectos de la vida legal del Centro así como aprobación y denegación de Innovaciones y Racionalizaciones como cuestión previa, examen y dictamen de Expedientes y propuestas de innovación y racionalización. * Confeccionar y aprobar los reglamentos, designar cuadros y funcionarios para representación TMP.
Proporcionar a las personas las herramientas necesarias para la aplicación del Decreto Ley 196 y 197 y la Instrucción de los Expedientes Disciplinarios.	* Asesorar para la aplicación de las medidas disciplinarias y su rehabilitación cuando corresponda. * Notificar cargos y Resoluciones y crear los Expedientes disciplinarios así como asesorar la comisión para dictar Resoluciones en casos que corresponda. * Participar en comisiones de Investigación cuando resulte necesario.
Cumplir lo legislado en materia de SST para lograr un desempeño adecuado en su puesto de trabajo.	* Cumplir con las reglas de Seguridad y Salud de su puesto de trabajo. * Conocer y tener controlados los riesgos a que está expuesto en su puesto de trabajo.
Determinar las fuentes apropiadas de información para mantener actualizada y en buen estado de conservación la legislación que se reciba en la Empresa.	* Clasificar toda la legislación y explicar la importancia de su clasificación. * Controlar las gacetas oficiales y archivos protocolos. * Informar en matutinos y otras actividades las nuevas Resoluciones que van saliendo en la Gaceta Oficial.
Funciones	

- * Acopiar, conservar y mantener actualizado el registro de disposiciones nacionales y extranjeras que se publican en la Gaceta Oficial de la República, dominar y cumplir las que le corresponden por ley
- * Participar en la organización y control de la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión
- * Elaborar las resoluciones, órdenes, indicaciones, instrucciones, etc., necesarias para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión, siempre con el aporte de los datos necesarios de la especialidad que lo solicite.
- * Participar en la concertación, discusión y elaboración de convenios, documentos e instrumentos jurídicos, incluyendo aquellos de carácter internacional, así como la elaboración de documentos de índole jurídica en que sea parte la empresa.
- * Darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial.
- * Realizar periódicamente, diagnósticos de la situación de la empresa y de todas sus áreas de regulación y control y unidades básicas, relacionado con su departamento, realizar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes.
- * Controlar sistemáticamente la implantación de los distintos sistemas en la gestión empresarial en la empresa desde el punto de vista de la especialidad.
- * Involucrar a los trabajadores del área en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal
- * Elaborar o participar en la elaboración de ante proyectos de resoluciones u otras modificaciones legales de interés para el mejor desarrollo de las actividades de la empresa y sus UEB.
- * Dirigir, organizar y responder por la elaboración e implantación de la documentación del Sistema de Gestión Integrado en su área.
- * Responder porque en su área de trabajo se identifiquen, evalúen y se le de seguimiento a los riesgos.
- * Garantizar que el personal de la empresa en la especialidad desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo
- * Aportar elementos para la confección del reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa en su especialidad. Garantizar el cumplimiento de las evaluaciones.
- * Organizar el trabajo en la empresa sobre la base del perfil amplio y la carga de trabajo sostenido. Aportar los elementos necesarios para la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo del área.
- * Participar en comisiones de trabajo que requieran el concurso de la actividad jurídica.
- * Cumplir los lineamientos y tareas orientadas por el departamento de asesoría jurídica de la UCM y el MINFAR.
- * Diseñar las medidas necesarias a implantar para fortalecer la

disciplina en la empresa.

- * Elaborar y actualizar con la amplia participación de los trabajadores, la organización sindical y la Dirección de Recursos Humanos el reglamento disciplinario interno de la empresa. Controlar su cumplimiento
- * Evaluar los riesgos existentes en la empresa (desastres, incendios, plagas, ciclones, intensas sequías, etc.), determinando cuales deben ser transferidos a empresas de seguros y lo que asumirá la empresa.
- * Exigir y cumplir lo establecido en el sistema de Gestión Medio Ambiental de la empresa en lo que a la especialidad se refiera.
- * Participar en el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en todas sus categorías y por unidades empresariales de base, en correspondencia con las indicaciones recibidas del Organismo Superior.
- * Elaborar y aplicar el procedimiento para la contratación económica en la empresa.
- * Responder, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento del sistema de contratación económica de la Empresa y sus Unidades Básicas..
- * Responder y organizar lo establecido en el reglamento de información de la empresa, así como en el tablero de mando en lo que a la especialidad se refiere. Garantizar su cumplimiento
- * Responder por la asesoría en materia jurídica al Director General, el Consejo de Dirección de la Empresa, a las UEB y demás trabajadores, así como representarlos en el ejercicio de sus funciones ante los órganos, organismos y demás entidades.
- * Responder por la dirección metodológica y el control del trabajo de los asesores jurídicos de la empresa.
- * Responder por la preparación jurídica, de conjunto con la Dirección de Recursos Humanos, de los dirigentes y especialistas de la empresa y las UEB.
- * Dictaminar o elaborar según el caso las reclamaciones administrativas contractuales en que la empresa sea parte.
- * Responder por la atención y tramitación de conjunto con otros especialistas designados por el Director General, quejas, peticiones, denuncias, anónimos, reclamaciones, etc, que sean recibidas en la empresa.
- * Dictaminar sobre los reglamentos, resoluciones, y demás disposiciones legales u ofrecer consideraciones a propuestas de la empresa, UCM, MINFAR u otros organismos.
- * Analizar normas jurídicas vigentes y de ser necesario, promover las modificaciones que se estimen procedentes.
- * Cumplir los lineamientos y tareas orientadas por el departamento de asesoría jurídica de la UCM y el MINFAR
- * Certificar en los casos que corresponda, los documentos emitidos por el Director General y demás personal autorizado para ello en la empresa.
- * Contribuir a la eficiencia administrativa, a la disciplina contractual y

al fortalecimiento de la disciplina económica y financiera.				
* Asesorar a la empresa y sus UEB en el cumplimiento de las tareas inherentes al ordenamiento y registro jurídico de los bienes que conforman el patrimonio estatal, de acuerdo a lo legalmente establecido y emitir, en los casos que corresponda, el dictamen legal en materia de patrimonio. * Legalizar las firmas de los jefes que correspondan para ser acreditados con sus relaciones con otras entidades nacionales. * Responder y exigir por el cumplimiento de las Indicaciones 22 del Ministro de las FAR y 157/04 del Director General de la UCM. * Participar en la elaboración de la proyección estratégica de la Empresa. * Participar en la elaboración y actualización del convenio colectivo de trabajo. * Responder por el registro y la actualización de la documentación legal relacionada con la propiedad industrial y el registro mercantil conforme a lo establecido en la legislación vigente en la UCM y controlarlo en la empresa y UEB. * Responder por la planificación y cumplimiento del plan mensual y anual de tareas de su área de trabajo.				
Requisitos o exigencias del cargo				
Formación mínima necesaria				
Graduado de Nivel Superior.				
Experiencia profesional mínima				
Debe tener como mínimo 2 años de experiencia en la actividad.				
Conocimientos específicos	1	2	3	
Legislación en materia de Justicia Laboral	X			
Administración	X			
Computación	X			
1. Elementales	2. Medios		3. Superiores	
Requisitos físicos	1	2	3	4
Tener buena presencia				X
1. No exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos	
Responsabilidades				
Sobre el trabajo				
a) Mantener una actitud intransigente ante manifestaciones de soborno, corrupción y delito. b) Garantizar la elaboración de órdenes, indicaciones e instrucciones				

necesarias para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión. c) Conocer el régimen de sanciones civiles penales y administrativas por el incumplimiento en ejercicio en funciones. d) Cumplir con las normas de disciplina laboral. e) Velar por el orden, integridad y seguridad de la documentación archivada
Sobre los equipos y medios
-Uso, supervisión, resguardo, y mantenimiento de los equipos necesarios tales como computadoras, impresoras, estantes y archivos.
Sobre la calidad del servicio
-Responder con rapidez y eficacia a las solicitudes de resoluciones, órdenes, indicaciones e instrucciones de modo que se garanticen los procesos de trabajo de oficina.
Sobre la relación con los usuarios
-En este caso tiene relación con los clientes internos y externos a los cuales le brinda un servicio eficiente y eficaz en materia judicial.
Sobre la eficiencia
Se ocupa por: 1. Documentación de índole jurídica entregada con la calidad y tiempo establecido. 2. Tiempo promedio en la prestación del servicio.
Condiciones de trabajo
Esfuerzo físico
☐ No procede ☐ Normal ☒ Medio ☐ Alto
Es un trabajo dinámico durante toda la jornada laboral, por lo que requiere de movimientos y desplazamientos.
Esfuerzo mental
☐ No procede ☐ Normal ☐ Medio ☒ Alto
Tiene que ocuparse del flujo de solicitudes, su planeación, el control tanto de los recursos humanos como del resguardo de la documentación de índole jurídica de la empresa.
Ambiente físico
Nivel de iluminación: 300-500 lux



Condiciones de microclima: 21- 23 °C y en verano 30- 36 °C Exposición al ruido: < 65 db A.
Riesgos más comunes
Sometimiento a sobornos, amenazas y chantaje. Accidentes laborales de poca envergadura. Accidentes en el carro en el horario de trabajo. Enfermedades de la columna vertebral, la vista y estrés.
Condiciones horarias
Horario de trabajo: Lunes a Viernes de 07:30 a.m. a 05:30 Horario de descanso: 1 hora de almuerzo.
Medios que necesitan para su trabajo
Computadora, teléfonos, impresora láser.
Cultura organizacional
Expectativas del comportamiento
Su comportamiento tiene que estar de acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de la institución. Tiene que comportarse con un estricto cumplimiento de las normas de seguridad y una actitud permanente y activa contra las ilegalidades y la corrupción.
Clima organizacional
Valores que debe tener presente: -Lealtad institucional -Profesionalidad -Altruismo -Honestidad -Responsabilidad -Ética
 Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____ Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____ Realizado por: _____ Firma: _____ Fecha: _____

Anexo 18. Diseño de perfiles de competencias a partir de la aplicación del procedimiento seleccionado para el Director de Producción. Continuación

Fuente. Elaboración propia

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL PUESTO DE DIRECTIVO DE UNIDAD	
Denominación del cargo o puesto de trabajo: Director de Producción	
Área o departamento a la que pertenece: Dirección Ingeniero Principal	
Categoría ocupacional: Ejecutivo	Grupo escala salarial: XVII
Misión: Realizar la organización, dirección y seguimiento al plan de producción tanto en físico como en valores.	
Competencias del cargo	Dimensiones
Organizar el proceso de toma de decisiones para trazar metas, políticas y objetivos de la dirección en correspondencia con los lineamientos emitidos por el Organismo superior de manera que se cumplan los objetivos estratégicos de la Organización.	* Desarrollar el proceso de elaboración e implantación de las bases Reglamentarias para la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos, de la Dirección tomando en consideración las políticas establecidas por el MINFAR * Elaborar cada año los objetivos a alcanzar por la dirección, en correspondencia con la estrategia empresarial aprobada. Controlando periódicamente su cumplimiento así como programar las reuniones a desarrollar y tareas a cumplir por la dirección * Programar las reuniones a desarrollar y tareas a cumplir por la dirección para dirigir, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en las categorías correspondientes a la dirección, en correspondencia con las indicaciones recibidas por el Organismo. Desagregar el plan por meses.
Organizar y establecer los procedimientos generales para el control interno en la Empresa.	* Organizar racionalmente el sistema de información a implantar en la dirección * Involucrar a los trabajadores de la dirección en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal. * Elaborar el plan de autocontroles a realizar

	en la dirección. Crear equipos de trabajo multidisciplinarios que ejecuten autocontroles y analicen problemas y posibles alternativas de solución.
Dirigir, orientar y delegar autoridad para el funcionamiento sistémico de la actividad y del cumplimiento de los Planes de Producción.	* Elaborar e implementar los procedimientos e instrucciones relacionadas con su actividad asignando responsabilidad y autoridad a los especialistas del Área para el funcionamiento sistémico de la actividad elaborando las normas de trabajo asociadas a su actividad, así como las de consumo material. * Proponer formas y métodos para garantizar que la producción y prestación de servicios sea realizada en correspondencia con lo aprobado en el objeto empresarial * Realizar estudios para una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios asegurando el control de las producciones así como la distribución de las materias primas efectuando evaluaciones para determinar nuevos servicios a brindar por la empresa.
Establecer las direcciones estratégicas para cumplir y hacer cumplir la Legislación vigente.	* Responder por el cumplimiento de las medidas de seguridad y Protección que le correspondan a su Área de trabajo cumpliendo con las disposiciones legales en materia de Seguridad Informática en el contexto de las definidas en la Empresa. * Promover el bienestar organizacional para garantizar el cumplimiento de la política de SST exigiendo por el cumplimiento de las medidas de Seguridad y Salud que le correspondan a su Área de trabajo y tomando medidas para evitar las limitaciones en el desempeño de los trabajadores y las dirigidas a preservar el Medio Ambiente
Cumplir lo legislado en materia de SST para lograr un desempeño adecuado en su puesto de trabajo.	* Cumplir con las reglas de Seguridad y Salud de su puesto de trabajo * Identificar, declarar y gestionar los riesgos detectados en su radio de acción inherentes al puesto de trabajo que desempeña * Garantizar el cumplimiento de la política de SST y los requisitos reglamentarios

Tener una formación de valores que le permitan conducirse correctamente en la vida laboral.	* Poseer laboriosidad, demostrando disposición positiva ante el trabajo. * Gozar de responsabilidad cumpliendo sus deberes y demostrar solidaridad con sus compañeros. * Identificar, declarar y Gestionar los riesgos detectados en su radio de acción inherentes al puesto de trabajo que desempeña.
Funciones	
* Mantenerse actualizado de las legislaciones que se dicten por el país; dominar y cumplir las que le corresponden por ley. * Representar al Director General de la Empresa en los recorridos con los diferentes mandos inversionista. * Organizar, y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión en su Dirección. * Aportar los elementos necesarios para la elaboración de las resoluciones necesarias para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión, para su Dirección * Elaborar e implantar la base reglamentaria de la empresa para su Dirección. * Darle cumplimiento al cronograma de implantación establecido en el expediente final de Perfeccionamiento Empresarial de su Dirección. * Realizar periódicamente, diagnósticos de la situación de su Dirección y Unidades Básicas, elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes. * Controlar sistemáticamente la implantación de los distintos sistemas en la gestión empresarial en su Dirección y sus Unidades Básicas * Dirigir, organizar y responder por la elaboración e implantación de la documentación del Sistema de Gestión Integrado en su Dirección. * Elaborar y reglamentar el funcionamiento de los órganos colectivos de dirección de la empresa en lo que a su especialidad respecta. * Involucrar a los trabajadores de su dirección en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal. * Efectuar evaluaciones para determinar nuevos productos y servicios a brindar por la empresa. * Realizar los estudios de factibilidad de nuevas inversiones, mejora de productos y servicios * Realizar estudios para una correcta aplicación del sistema de organización de la producción de bienes y servicios. * Cumplir con lo que establece el manual de seguridad	

informática

- * Garantizar que el sistema de mantenimiento que se aplique en la empresa esté en correspondencia con su tecnología, características y condiciones de trabajo. Elaborar y cumplir con el reglamento que organiza en la empresa esta actividad.
- * Distribuir, en interés de cumplir el pedido estatal, las producciones y servicios seleccionados, entre las Unidades Básicas que agrupa. Controlar y garantizar su cumplimiento.
- * Dirigir el proceso de elaboración y control de las normas de trabajo en la empresa, así como elaborar las normas de consumo material y los índices de intensidad energética.
- * Garantizar que el personal de su Dirección desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo.
- * Responder, aportar elementos, organizar y controlar la existencia y actualización de los reglamentos de las Brigadas Integrales, talleres, grupos u otra organización productiva o de servicios. Garantizar su cumplimiento
- * Elaborar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos que garantizan la producción, los servicios y demás actividades que se desarrollan en la empresa.
- * Analizar el método de estudio a utilizar para el perfeccionamiento de la organización del trabajo de acuerdo a las características técnicas y productivas de la empresa,
- * Realizar el plan de los estudios sistemáticos de organización del trabajo en la empresa de conjunto con la dirección de recursos humanos. Implementar las medidas a tomar como resultado de los estudios realizados.
- * Dirigir, organizar y responder por el control del comportamiento de las normas de consumo material y el funcionamiento de las Tarjetas Límites.
- * Organizar, dirigir y controlar la planificación y el uso racional de los portadores energéticos en las obras y en la Empresa de forma general.
- * Evaluar los riesgos existentes en la empresa (desastres, incendios, ciclones, intensas sequías, etc.), determinando cuales deben ser transferidos a empresas de seguros y lo que asumirá la empresa.
- * Exigir porque en todas las obras estén implantadas y se cumplan las regulaciones y requisitos en materia de Gestión de la Calidad, Seguridad y Salud del Trabajo y Gestión Medio Ambiental.
- * Aportar los elementos necesarios para la elaboración e implantación del sistema de gestión de la Innovación de la empresa.
- * Responder, organizar y controlar el proceso de elaboración del plan anual de la empresa y sus Unidades Básicas en sus categorías, en correspondencia con las indicaciones recibidas del Organismo. Desagregar el plan por meses.

- * Desarrollar funciones en el manejo de los recursos financieros y materiales de la empresa.
- * Aportar elementos para formar y aplicar los precios en correspondencia con los lineamientos del Organismo correspondiente.
- * Organizar y controlar la calidad en la ejecución de las obras
- * Aportar los elementos necesarios para la elaboración del reglamento de información de la empresa, así como para los cuadros de mando en su dirección. Garantizar el cumplimiento.
- * Dirigir y organizar todo lo relacionado con la ejecución de la producción y la prestación de servicios en la Empresa.
- * Dirigir y organizar el control mensual del avance de las obras según lo contratado (Presupuestos).
- * Dirigir, organizar y responder por la revisión de los cierres de producción y la planificación mensual por obras y por brigadas.
- * Responder, planificar, organizar y controlar la utilización de los Presupuesto en CUC por programas constructivos que aprueban los Inversionistas a la empresa de acuerdo al Plan de Producción aprobado para la entidad.
- * Responder y controlar la correspondencia entre valores ejecutados con los contratados.
- * Dirigir, responder, organizar y controlar la aplicación de la política de la organización y normación del trabajo y el cálculo y utilización de las capacidades disponibles.
- * Responder por el indicador Ventas de la Producción y Servicios Seleccionados, revisar y certificar trimestral y anualmente su cumplimiento. Presentar para su aprobación al Director General.
- * Participar y aportar los elementos necesarios para el diseño de los sistemas de pagos.
- * Responder por la correcta aplicación de los Sistemas de pago aprobados. en lo que le concierne.
- * Responder por la evaluación de los aspectos establecidos en el reglamento de control Interno para su especialidad.
- * Organizar el análisis y la elaboración de las respuestas a las quejas y reclamaciones que se reciban de conjunto con el Departamento Jurídico.
- * Dar seguimiento a los contratos económicos en lo que a su especialidad corresponda.
- * Participar en el proceso de Revisión de Contratos.
- * Analizar el comportamiento de los índices de consumo material
- * Responder, exigir y controlar la existencia, utilización y actualización de los expedientes de obra.
- * Responder, exigir y controlar en las Unidades Básicas la existencia de las actas de paralización de las inversiones.
- * Aportar los datos necesarios, orientar y controlar las medidas técnico organizativas necesarias para reducir los costos y los gastos.
- * Aportar los datos necesarios para el funcionamiento y análisis del sistema de costo en la Empresa y sus Unidades Básicas.

- * Brindar información a la Dirección de Economía para la confección de los Análisis Económicos mensuales y trimestrales.
- * Participar en la elaboración de la proyección estratégica de la Empresa.
- * Responder, organizar y controlar el flujo informativo, de la Empresa y sus UEB en su especialidad.
- * Participar en los controles integrales y visitas de trabajo a las UEB y dar seguimiento a los Planes de Medidas elaborados.
- * Responder porque en su área de trabajo se identifiquen, evalúen y se le de seguimiento a los riesgos.
- * Mantener actualizado el fondo de los documentos rectores de la especialidad y garantizar su existencia hasta el nivel correspondiente.
- * Responder y exigir por la utilización y validación de los diferentes software relacionados con su especialidad.
- * Organizar, coordinar y controlar la preparación del personal de la especialidad en la Empresa y sus Unidades Básicas.
- * Organizar el trabajo en la empresa sobre la base del perfil amplio y la carga de trabajo sostenido.
- * Elaborar los profesiogramas de los puestos de trabajo de su área, priorizando los puestos claves.
- * Participar en la elaboración y actualización del convenio colectivo de trabajo.
- * Responder por la planificación y cumplimiento del plan mensual y anual de tareas de su área de trabajo.
- * Responder y participar en las conciliaciones con el MICONS para el cumplimiento del cronograma aprobado para el suministro de prefabricado del programa de viviendas de la empresa.
- * Responde por la actividad de mercadotecnia para la búsqueda de nuevos mercados para producciones de la empresa
- * Garantizar una estrecha colaboración con el Partido, el Sindicato y la Juventud, así como con la organización superior de dirección, otras empresas y con otros Organismos con los que tenga relaciones.
- * *Participar en la Preparación Técnica de las obras de conjunto con el resto de las Direcciones y Departamentos, así como con las Direcciones Ing. Principal de la U. Básicas.*
- * Evalúa la eficacia del proceso realización del producto.
- * Responder y exigir que se cumpla en cada obra el plan de preparación y respuesta ante emergencias.
- * Evalúa la eficacia de las acciones de capacitación impartidas a sus subordinados.
- * Dirigir y organizar la ejecución del control al avance físico de las obra.
- * Dirigir y organizar el control al funcionamiento de los Gabinetes Técnicos de las obras.
- * Dirigir, organizar y responder por la presentación con la periodicidad y calidad establecida de la información solicitada por el Director General de la Empresa y por la U. C. M.

- * Preparar, organizar y desarrollar las compatibilizaciones mensuales de recursos de conjunto con la Dirección de Aseguramiento
- * Velar y controlar por el cumplimiento de las normas Medioambientales en las obras.

Requisitos o exigencias del cargo

Formación mínima necesaria

Graduado de Nivel Superior.

Experiencia profesional mínima

Debe tener como mínimo 4 años de experiencia en la actividad.

Conocimientos específicos	1	2	3
Legislación en materia de SST	X		
Administración	X		
Computación	X		

1. Elementales	2. Medios	3. Superiores
-----------------------	------------------	----------------------

Requisitos físicos	1	2	3	4
Tener buena presencia				X

1. No exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos
-----------------------	-----------------	------------------	-----------------

Responsabilidades

Sobre el trabajo

- f) Mantener una actitud intransigente ante manifestaciones de soborno, corrupción y delito.
- g) Responder por la planificación y cumplimiento del plan mensual y anual de tareas de su área de trabajo.
- h) Elaborar el procedimiento para la organización de los abastecimientos y las compras de insumos o productos que garantizan la producción, los servicios y demás actividades que se desarrollan en la empresa.
- i) Organizar, dirigir y controlar la planificación y el uso racional de los portadores energéticos en las obras y en la Empresa de forma general.
- j) Dirigir, responder, organizar y controlar la aplicación de la política de la organización y normación del trabajo y el cálculo y utilización de las capacidades disponibles.
- k) Velar y controlar por el cumplimiento de las normas Medioambientales

en las obras.
Sobre los equipos y medios
-Uso, supervisión, resguardo, y mantenimiento de los equipos necesarios tales como computadoras, impresoras, estantes y archivos.
Sobre la calidad del servicio
-Responder con rapidez, eficiencia y eficacia a las solicitudes de los clientes de modo que se garanticen los servicios de construcción, reparación y mantenimiento, dándole cumplimiento al plan mensual y anual de viviendas u obras estratégicas con la conformidad requerida.
Sobre la relación con los usuarios
-En este caso tiene relación con los clientes internos y externos, tanto nacionales como internacionales, a los cuales les brinda servicios de construcción, reparación y mantenimiento de forma eficiente y eficaz., logrando así una mayor satisfacción por parte de los clientes.
Sobre la eficiencia
Se ocupa por:
3. Documentación de los contratos y los proyectos entregados con la calidad requerida y tiempo establecido. 4. Tiempo promedio en la prestación del servicio.
Condiciones de trabajo
Esfuerzo físico
☐ No procede ☐ Normal ☒ Medio ☐ Alto
Es un trabajo dinámico durante toda la jornada laboral, por lo que requiere de movimientos y desplazamientos.
Esfuerzo mental
☐ No procede ☐ Normal ☐ Medio ☒ Alto
Tiene que ocuparse del flujo de materiales, su planeación, el control tanto de los recursos humanos como de los materiales e insumos necesarios para la producción, así como el resguardo y seguridad de los mismos.
Ambiente físico
Nivel de iluminación: 300-500 lux Condiciones de microclima: 21- 23 °C y en verano 30- 36 °C Exposición al ruido: < 65 db A.

Riesgos más comunes						
Sometimiento a sobornos, amenazas y chantaje. Accidentes laborales de gran envergadura en chequeo a obras. Accidentes en el carro en horario de trabajo. Enfermedades de la columna vertebral, la vista y estrés.						
Condiciones horarias						
Horario de trabajo: Lunes a Viernes de 07:30 a.m. a 05:30 p.m., en ocasiones horas extras en puntualizaciones con el mando superior. Horario de descanso: 1 hora de almuerzo.						
Medios que necesitan para su trabajo						
Computadora, teléfonos, impresora láser.						
Cultura organizacional						
Expectativas del comportamiento						
Su comportamiento tiene que estar de acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de la institución. Tiene que comportarse con un estricto cumplimiento de las normas de seguridad y una actitud permanente y activa contra las ilegalidades y la corrupción. Cumplimiento estricto de la de las bases Reglamentarias para la Planificación Estratégica y de Dirección tomando en cuenta las políticas establecidas por el MINFAR.						
Clima organizacional						
Valores que debe tener presente: <table border="0"> <tr> <td>-Lealtad institucional</td> <td>-Profesionalidad</td> <td>-Altruismo</td> </tr> <tr> <td>-Honestidad</td> <td>-Responsabilidad</td> <td>-Ética</td> </tr> </table>	-Lealtad institucional	-Profesionalidad	-Altruismo	-Honestidad	-Responsabilidad	-Ética
-Lealtad institucional	-Profesionalidad	-Altruismo				
-Honestidad	-Responsabilidad	-Ética				
Realizado por: _____ Fecha: _____ Firma: _____ Revisado por: _____ Fecha: _____ Firma: _____ Aprobado por: _____ Fecha: _____ Firma: _____						

Anexo 18. Diseño de perfiles de competencias a partir de la aplicación del procedimiento seleccionado para el Jefe de Recursos Laborales y Salarios. Continuación

Fuente. Elaboración propia

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS DEL PUESTO DE DIRECTIVO DE UNIDAD	
Denominación del cargo o puesto de trabajo: Jefe de Recursos Laborales y Salarios	
Área o departamento a la que pertenece: Dirección de RR.HH. de la empresa.	
Categoría ocupacional: Ejecutivo	Grupo escala salarial: XVI
Misión: Realizar la organización, selección, captación y formación de la fuerza de trabajo.	
Competencias del cargo	Dimensiones
Organizar el proceso de toma de decisiones para trazar metas, políticas y objetivos de la dirección en correspondencia con los lineamientos emitidos por la UCM de manera que se cumplan los objetivos estratégicos de la Organización.	* Desarrollar el proceso de elaboración de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos, tomando en consideración las políticas establecidas por el Ministerio de la Construcción elaborando cada año los Objetivos de la Dirección a alcanzar en la Empresa. * Analizar con los trabajadores de la Dirección y rendir cuenta periódicamente al consejo de Dirección de la Empresa u otra instancia que se considere por el Director General sobre el Desempeño y resultado de su Gestión. * Dirigir, organizar el proceso de elaboración del plan anual de la Empresa en las categorías correspondientes en correspondencia con las indicaciones recibidas por el Organismo orientando sus acciones a fin de lograr los cumplimientos eficientes de los Objetivos y la Misión de la Empresa asignados para el cumplimiento eficiente de la misma
Tener una formación de valores que le permitan conducirse correctamente en la vida laboral	* Poseer laboriosidad, demostrando disposición positiva ante el trabajo. * Gozar de responsabilidad cumpliendo sus deberes y demostrar solidaridad con sus compañeros. * Identificar, declarar y Gestionar los

	riesgos detectados en su radio de acción inherentes al puesto de trabajo que desempeña.
Dirigir, orientar y delegar autoridad para el funcionamiento sistémico de la política de Gestión de los Recursos laborales y de salario en la Empresa.	* Elaborar e implementar los procedimientos e instrucciones relacionadas con su actividad asignando responsabilidad y autoridad a los especialistas del grupo para el funcionamiento sistémico de la actividad en la Empresa. * Elaborar e implantar los procedimientos para la incorporación al empleo, los cargos por designación de la Empresa así como las categorías de funcionarios según lo establecido en la Legislación vigente, el régimen de trabajo y descanso y el horario de trabajo a aplicar en la Empresa * Aplicar los reglamentos de los Sistemas de pago en la empresa garantizando su cumplimiento, los periodos a prueba y Reglamento Disciplinario Interno garantizando que se cumpla la política laboral establecida por el país en la Empresa.
Establecer las direcciones estratégicas para cumplir y hacer cumplir la Legislación vigente.	* Mantenerse actualizado de las Legislaciones que se dictan por el país, dominar y cumplir las que le corresponden por la Ley. * Implementar y controlar los procedimientos e instrucciones relacionados con sus actividades así como estrategias que respaldan los procedimientos y técnicas para la elaboración de los procedimientos tecnológicos y otros que rigen el trabajo en la Empresa. * Responder por el cumplimiento de las medidas de seguridad y Protección que le correspondan a su Área de trabajo cumpliendo con las disposiciones legales en materia de Seguridad Informática en el contexto de las definidas en la Empresa.
Cumplir lo legislado en materia de SST para lograr un desempeño adecuado en su puesto	* Cumplir con las reglas de Seguridad y Salud de su puesto de trabajo. * Conocer y tener controlados los riesgos a que está expuesto en su puesto de

de trabajo.	trabajo.
Establecer una correcta estrategia para hacer cumplir lo establecido en materia sobre Seguridad y salud en trabajo.	* Organizar y dirigir la actividad de Seguridad y salud del trabajo en la empresa y las U/B aplicando correctamente el manual de SST * Responde por la creación y funcionamiento de los comités de SST * Elaborar el plan anual de capacitación en materia de SST
Funciones	
* Dirigir, organizar, y controlar la correcta aplicación del Sistema de Dirección y Gestión en lo que a su especialidad corresponde. * Aportar los elementos necesarios para la elaboración de las resoluciones para instrumentar las transformaciones organizativas que aseguran la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión, en la especialidad. Exigir por su cumplimiento. * Elaborar e implantar la base reglamentaria de la empresa referida a la especialidad. * Realizar periódicamente, diagnósticos de la situación de la empresa y de todas sus áreas de regulación y control y unidades empresariales de base en la especialidad, elaborar planes de acción que permitan resolver los problemas existentes. * Organizar, controlar y responder por la implantación y funcionamiento del Sistema de Gestión del Capital Humano en la Empresa de forma general. * Aportar elementos para el establecimiento de las funciones y facultades que deben desarrollar cada nivel de dirección en la empresa en correspondencia con la estructura establecida. Exigir por la selección del personal idóneo para el desempeño de las mismas. * Elaborar, implantar y responder por el Sistema de Atención al Hombre en la empresa. * Involucrar a los trabajadores de su especialidad en las tareas del control interno y garantizar que dominen y cumplan las medidas a tomar para evitar daños a la propiedad estatal. * Responder, exigir y garantizar que el personal de la empresa desempeñe y desarrolle sus actividades de acuerdo a las exigencias establecidas para cada cargo. * Participar en la elaboración del reglamento de la brigada o equipo de trabajo socialista y garantizar su cumplimiento. * Elaborar e implantar, de conjunto con la organización sindical el reglamento de estimulación moral de los trabajadores de la empresa * Aplicar lo que establece el sistema de gestión de la calidad en la empresa en lo que se refiere a su especialidad. * Cumplir con lo que establece el manual de seguridad informática	

- * Responder y elaborar de conjunto con la Dirección Ingeniero Principal el plan de los estudios sistemáticos de organización del trabajo en la empresa. Implementar las medidas a tomar como resultado de los estudios realizados.
- * Analizar el método de estudio a utilizar para el perfeccionamiento de la organización del trabajo de acuerdo a las características técnicas y productivas de la empresa, así como aplicar las medidas necesarias para instrumentar los resultados obtenidos una vez aprobados en el consejo de dirección.
- * Responder, diseñar e implantar en coordinación con la organización sindical el procedimiento para la incorporación al empleo de los trabajadores.
- * Garantizar que el ingreso, permanencia, promoción y selección a cursos de capacitación de los trabajadores se realice bajo el principio del mejor derecho
- * Elaborar de conjunto con el sindicato, el reglamento de la idoneidad demostrada de los trabajadores y garantizar su cumplimiento sobre la base que el mejor derecho lo tiene el mejor trabajador.
- * Evaluar de conjunto con la organización sindical, el período de prueba para cada cargo, en correspondencia con la complejidad y responsabilidad, elaborando el procedimiento que norma este aspecto en la empresa., exigiendo por su cumplimiento
- * Evaluar e implantar, de conjunto con la organización sindical, el régimen de trabajo y descanso y el horario de trabajo a aplicar en la empresa y sus UEB, en correspondencia a lo establecido por la legislación.
- * Aportar elementos para la elaboración del reglamento para evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa. Garantizar el cumplimiento de las evaluaciones en el tiempo establecido.
- * Organizar el trabajo en la empresa sobre la base del perfil amplio y la carga de trabajo sostenido.
- * Elaborar los profesiogramas de los puestos de trabajo, priorizando los puestos claves.
- * Elaborar e implementar el plan de capacitación y desarrollo de los trabajadores y cuadros de la empresa, en correspondencia con las características de los puestos de trabajo y de las necesidades de aprendizaje.
- * Diseñar las medidas necesarias a implantar para fortalecer la disciplina en la empresa.
- * Responder, elaborar y controlar el reglamento disciplinario interno de la empresa con la amplia participación de los trabajadores y la organización sindical. Controlar su cumplimiento.
- * Garantizar que todos los trabajadores de la empresa vinculen su salario a los resultados en correspondencia al trabajo que realizan.
- * Evaluar periódica en el consejo de dirección y en las asambleas de trabajadores los resultados de los sistemas de pagos y el análisis de costo-beneficio que cada sistema ofrece.
- * Evaluar los puestos que están sometidos a condiciones laborales anormales, trabajar para la eliminación de las que sean posibles.

- * Aplicar a los trabajadores de la empresa, en correspondencia con lo establecido, el tratamiento ante la ocurrencia de interrupciones laborales.
- * Evaluar el personal propuesto a declarar como disponible en la empresa, aplicando según lo establecido, el tratamiento laboral y salarial que le corresponde.
- * Exigir y responder por la implantación del sistema de medio ambiente en la empresa y sus Unidades Básicas en lo que a su especialidad se refiere
- * Participar y responder por el proceso de elaboración del plan anual de la empresa en las categorías que corresponden a su especialidad en la empresa y sus unidades básicas, en correspondencia con las indicaciones recibidas del Organismo. Desagregar el plan por meses.
- * Participar y responder por la elaboración del reglamento de información de la empresa, así como los cuadros de mando de la dirección en lo que a su especialidad se refiere. Garantizar su cumplimiento.
- * Responder, organizar, dirigir y controlar el proceso de Gestión Integrada de los Recursos Humanos NC 3000 que incluye:
 - La política de gestión de los recursos humanos y los objetivos.
 - El manual de gestión de los recursos humanos.
 - Los procedimientos documentados imprescindibles y todos los que se requieran para la aplicación del Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos.
 - Los registros.
- * Responder por los siguientes alcances:
- * Evaluación del desempeño / rendimiento
- * Inventario de personal
- * Captación y selección del personal
- * Planificación de la formación
- * Estudios de ambiente de trabajo y motivación
- * Política salarial
- * Estrategia de promoción
- * Organización del trabajo
- * Profesiogramas y matriz de competencia
- * Estudios de aprovechamiento.
- * Responder, organizar, controlar, dominar, cumplir y dirigir la correcta aplicación de la legislación vigente en política laboral y salarial y la Capacitación en la empresa y sus Unidades Básicas.
- * Mantener actualizado el fondo de los documentos rectores de la especialidad y garantizar su existencia hasta el nivel correspondiente
- * Responder, organizar y controlar el registro de personas ajenas a la organización que tengan el nivel de conocimiento y preparación necesaria para ocupar puestos claves en la empresa y sus UEB.
- * Responder y controlar el cumplimiento del régimen de trabajo y descanso aprobado

- * Responder por la creación, composición, funcionamiento y actualización del comité de expertos en la empresa y sus UEB.
- * Participar en la elaboración y actualización del convenio colectivo de trabajo.
- * Responder por la evaluación de los aspectos establecidos en el reglamento de control para su especialidad.
- * Responder por el control y empleo del fondo de tiempo real de trabajo en la empresa y sus UEB.
- * Participar y aportar los elementos necesarios para el diseño de los sistemas de pagos.
- * Responder, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la seguridad social de la empresa y sus UEB.
- * Responder, organizar y controlar el completamiento de la fuerza de trabajo de la empresa y sus UEB.
- * Responder, organizar, dirigir y controlar la correcta aplicación de los sistemas de pago y de estimulación establecidos para cada puesto,
- * Responder, organizar, dirigir y controlar el análisis de los indicadores de trabajo y salario. (SM, Productividad del Trabajo, Fondo de Salario, Promedio de Trabajadores, Costo de Salario por Peso de Valor Agregado, Correlación SM/Productividad del Trabajo)
- * Establecer relaciones de trabajo con los centros de educación (Superior y Politécnicos) para la capacitación de la fuerza laboral, teniendo en cuenta el Plan Técnico Económico y el desarrollo de la empresa y sus UEB.
- * Dirigir, organizar y controlar el proceso de familiarización y ubicación de los jóvenes en adiestramiento laboral y le da seguimiento a los planes de adiestramiento de cada uno de ellos.
- * Responder por el control del cumplimiento de los chequeos médicos pre empleo
- * Responder, organizar y controlar el registro militar y la plantilla en tiempo de guerra en la empresa y sus UEB y su conciliación con los comités militares, e informar el estado de completamiento al Departamento de Seguridad y Defensa.
- * Responder por la evaluación de la eficacia de las acciones de capacitación impartidas a sus subordinados.
- * Participar en la elaboración de la proyección estratégica de la empresa.
- * Organizar, desarrollar y controlar el flujo informativo, de la empresa de su especialidad.
- * Dirigir, organizar y responder por la elaboración e implantación de la documentación del Sistema de Gestión Integrado en su Dirección.
- * Participar en los controles integrales, inspecciones y visitas de trabajo a las UEB subordinadas y dar seguimiento a los Planes de Medidas elaborados.
- * Responder porque en su área de trabajo se identifiquen, evalúen y se le de seguimiento a los riesgos.
- * organiza, coordina y controla la preparación del personal en la empresa y sus UEB.
- * Organiza y controla la utilización de los diferentes software relacionados

con la especialidad.				
* Controla la planificación y cumplimiento del plan mensual y anual de tareas de su área de trabajo				
* Establecer un trabajo sistemático en el proceso de provisión, ubicación, aplicación, desarrollo y control de los recursos humanos				
* Evalúa la eficacia del proceso de Recursos Humanos				
* Evalúa la eficacia del proceso de infraestructura y ambiente de trabajo				
* Participar en el asesoramiento al órgano director para la organización de las actividades laborales				
* Asegurar la elaboración, implantación y utilización de la documentación del Sistema de Gestión Integrado de la dirección.				
* Evaluar el desempeño de la especialidad de Recursos Humanos en las Unidades Básicas.				
* Establecer las coordinaciones con los Comités Militares correspondientes para la selección de los jóvenes que necesita la empresa incorporar como soldados para capacitarlo y utilizarlos como fuerza de trabajo para las construcciones.				
* Controlar y brindar las informaciones que se soliciten sobre los soldados que se encuentran en la empresa pasando el SMA				
* Responde por la preparación y formación de los soldados en las especialidades afines a la construcción.				
Requisitos o exigencias del cargo				
Formación mínima necesaria				
Graduado de Nivel Superior.				
Experiencia profesional mínima				
Debe tener como mínimo 2 años de experiencia en la actividad.				
Conocimientos específicos	1	2	3	
Legislación en materia de SST	X			
Administración	X			
Computación	X			
1. Elementales	2. Medios		3. Superiores	
Requisitos físicos	1	2	3	4
Tener buena presencia				X
1. No exigidos	2. Bajos	3. Medios	4. Altos	
Responsabilidades				
Sobre el trabajo				

- a) Mantener una actitud intransigente ante manifestaciones de soborno, corrupción y delito.
- b) Organizar, controlar y responder por la implantación y funcionamiento del Sistema de Gestión del Capital Humano en la Empresa de forma general.
- c) Aportar elementos para el establecimiento de las funciones y facultades que deben desarrollar cada nivel de dirección en la empresa en correspondencia con la estructura establecida. Exigir por la selección del personal idóneo para el desempeño de las mismas.
- d) Evaluar e implantar, de conjunto con la organización sindical, el régimen de trabajo y descanso y el horario de trabajo a aplicar en la empresa y sus UEB, en correspondencia a lo establecido por la legislación.
- e) Responder, elaborar y controlar el reglamento disciplinario interno de la empresa con la amplia participación de los trabajadores y la organización sindical. Controlar su cumplimiento.
- f) Evaluar el desempeño de la especialidad de Recursos Humanos en las Unidades Básicas.
- g) Aplicar los reglamentos de los Sistemas de pago en la empresa garantizando su cumplimiento, los periodos a prueba y Reglamento Disciplinario Interno garantizando que se cumpla la política laboral establecida por el país en la Empresa.
- h) Velar por el orden, integridad y seguridad de la documentación archivada, así como el control de sus consultas.

Sobre los equipos y medios

-Uso, supervisión, resguardo, y mantenimiento de los equipos necesarios tales como computadoras, impresoras, estantes y archivos.

Sobre la calidad del servicio

-Responder con rapidez, eficiencia y eficacia las solicitudes de nuevos contratos, de modo que se garanticen los procesos de trabajo de oficina.

Sobre la relación con los usuarios

-En este caso tiene relación con los clientes internos y externos a los cuales debe brindar un servicio eficiente y eficaz, caracterizado por la rapidez y oportunidad en cuanto a los flujos de documentación e información que se necesitan para realizar los trámites correspondientes.

Sobre la eficiencia

Se ocupa por:

1. Documentación de los nuevos procedimientos e instrucciones relacionadas con su actividad entregados con la calidad requerida y tiempo establecido, cumpliendo así con el funcionamiento sistémico de la empresa.
2. Tiempo promedio en la prestación del servicio.

Condiciones de trabajo			
Esfuerzo físico			
☐ No procede	☐ Normal	☒ Medio	☐ Alto
Es un trabajo dinámico durante toda la jornada laboral, por lo que requiere de movimientos y desplazamientos.			
Esfuerzo mental			
☐ No procede	☐ Normal	☐ Medio	☒ Alto
Tiene que ocuparse del flujo de información, su planeación, el control tanto de los recursos humanos como de los materiales e insumos necesarios para el Sistema de Atención al Hombre de la empresa.			
Ambiente físico			
Nivel de iluminación: 300-500 lux Condiciones de microclima: 21- 23 °C y en verano 30- 36 °C Exposición al ruido: < 65 db A.			
Riesgos más comunes			
Sometimiento a sobornos, amenazas y chantaje. Accidentes laborales de gran envergadura en chequeo a obras. Accidentes en el carro en horario de trabajo. Enfermedades de la columna vertebral, la vista y estrés.			
Condiciones horarias			
Horario de trabajo: Lunes a Viernes de 07:30 a.m. a 05:30 p.m., en ocasiones horas extras en puntualizaciones con el mando superior. Horario de descanso: 1 hora de almuerzo.			
Medios que necesitan para su trabajo			
Computadora, teléfonos, impresora láser.			
Cultura organizacional			
Expectativas del comportamiento			
Su comportamiento tiene que estar de acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de la institución. Tiene que comportarse con un estricto cumplimiento de las normas de seguridad y una actitud permanente y activa contra las ilegalidades y la corrupción. Exigir que se cumpla la política laboral establecida por el país en la empresa.			



Clima organizacional

Valores que debe tener presente:

-Lealtad institucional

-Profesionalidad

-Altruismo

-Honestidad

-Responsabilidad

-Ética

Realizado por: _____ **Fecha:** _____ **Firma:** _____

Revisado por: _____ **Fecha:** _____ **Firma:** _____

Aprobado por: _____ **Fecha:** _____ **Firma:** _____

Anexo 18. Diseño de perfiles de competencias a partir de la aplicación del procedimiento seleccionado para el Especialista A en Obras de Arquitectura e Industriales. Continuación
Fuente. Elaboración propia

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS	
1. DATOS GENERALES	
Denominación del cargo o puesto de trabajo: Especialista A en Obras de Arquitectura e Industriales.	
Área o departamento a la que pertenece: Dirección de producción.	
Categoría ocupacional: Técnico.	Grupo escala salarial: XV
Subordinación directa a: Director Producción.	Subordinados: Analista de Producción.
2. CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO	
Misión: Ejecución del control de la producción.	
Funciones generales: * Evalúa su situación y alerta sobre posibles incumplimientos. * Controla con los inversionistas el cumplimiento de las tareas que inciden en la ejecución de los programas constructivos en su área de acción, y ejerce la función de constructor que establece el reglamento sobre documentación e inversiones. * Participa en la elaboración de los procedimientos de control de calidad de las obras de su especialidad y exige su aplicación y cumplimiento de los mismos. * Realiza comparaciones entre volúmenes reales por preparación técnica y volúmenes calculados por índices preestablecidos. * Dictamina si la Documentación Técnica entregada es suficiente para la ejecución de la obra y propone su inclusión dentro del Plan de la Empresa. * Evalúa su situación y alerta sobre posibles incumplimientos. * Participa en la elaboración de los procedimientos de control de calidad de las obras de su especialidad y exige su aplicación y cumplimiento de los mismos. * Posee dominios informáticos necesarios y conocimientos básicos de programas aplicables a la especialidad. * Cumple los requisitos establecidos por la compatibilización con intereses de la defensa. * Participa en el control de autor y de calidad de los trabajos de su competencia. * Exige el cumplimiento de las normas de protección e higiene del trabajo. * En base a los lineamientos orientados por los niveles superiores de su especialidad y bajo la supervisión de los mismos, asume su aplicación a nivel de Empresa y obras de Arquitectura que están en su radio de acción, manteniendo a la dirección de las obras actualizadas sobre las normas y	

regulaciones de los sistemas eléctricos a aplicar en las mismas. * Responde ante su centro por el avance científico técnico de su especialidad. * Supervisa y controla los programas de su especialidad de las obras a ejecutar por las unidades productivas de su Empresa. * Actualiza y recibe la Información Estadística de la Empresa. * Supervisa y asesora la ejecución de los trabajos de electricidad en obras de Arquitectura nuevas, a remodelar o reparar, de mediana complejidad o partes de obras de gran complejidad, revisando y controlando la documentación técnica de las mismas, asesorando a los técnicos y obreros de su especialidad a pie de obra. * Asesora técnicamente en las soluciones constructivas de los proyectos a pie de obra. * Evalúa la situación de los sistemas y materiales eléctricos a utilizar, proponiendo sustituciones en los casos que sean necesarias, garantizando que se mantenga la calidad requerida. * Propone soluciones que se ajusten al proyecto general de organización de obras en su especialidad. * Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.	
3. REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Requisitos mínimos necesarios: Graduado de Nivel superior.	
Especialidades preferentes: Carreras afines a la actividad Ingeniería Civil.	
Necesidad de adiestramiento: Sí ☒ No ☐	
Requisitos de experiencia	Necesidad de experiencia previa: Sí ☒ No ☐
	Tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes: Solo el puesto de economía
	Cantidad mínima de experiencia: 2 años
Requisitos físicos o aparenciales relevantes: No presentar limitaciones físicas en cuanto al desarrollo psicomotor y audiovisual	
Otras exigencias: Estar psíquicamente apto	
4. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO	
Condiciones ambientales (iluminación, ventilación, organización y otros factores) y características del trabajo: Buenas condiciones de trabajo. Medios de trabajo acorde con su labor.	
Factores de riesgo: enfermedades de la columna vertebral y enfermedades de la vista.	
Medios de seguridad: No requiere	
Tipo y grado de esfuerzo	Físico: posición de trabajo sentado

característico:	Mental: esfuerzo mental sostenido.		
4.1 OTROS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL AMBIENTE DE TRABAJO			
Elementos	Frecuencia		
	Siempre	En ocasiones	Esporádica mente
Olores			x
Humedad		x	
Ressequedad			x
Corriente de aire		x	
Frío		x	
Ruido		x	
Calor		x	
Cambios bruscos de temperatura		x	
Expuesto a radiaciones			x
Espacios reducidos		x	
Humo		x	
Polvo		x	
Vapor		x	
Condiciones organizativas:	Horario de trabajo y duración de la jornada laboral: Generalmente de de 7:30 am a 5:30 pm, 8 horas/día, aunque a veces es indeterminado los días por puntualizaciones en otras tareas del mando superior.		
	Horario de guardia: No realiza		
Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: computadora, impresoras, lapiceros, agendas, teléfonos móviles y todo tipo de accesorios y material de oficina.			
Responsabilidad:	Realizar su trabajo con calidad y seriedad, en el tiempo establecido.		
	Uso y cuidado de los medios y materiales de trabajo		
	Cumplir con las Normas, Procedimientos		

	establecidos y con las Reglas de Seguridad del Trabajo.
5. COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Competencias	Dimensiones
Participar en la confección del plan técnico económico anual, así como en la elaboración y evaluación económica de los programas constructivos.	* Hace la desagregación del plan por U/B y por meses * Dictamina si la documentación técnica entregada es suficiente para la * ejecución de la obra y propone su inclusión dentro del plan de la empresa * Controla con los inversionistas el cumplimiento de las tareas que inciden en la ejecución de los programas constructivos y ejerce la función de constructor que establece el reglamento sobre documentación e inversiones.
Tener una formación de valores que le permitan conducirse correctamente en la vida laboral.	* Poseer laboriosidad, demostrando disposición positiva ante el trabajo. * Gozar de responsabilidad cumpliendo sus deberes y demostrar solidaridad con sus compañeros. * Identificar, declarar y Gestionar los riesgos detectados en su radio de acción inherentes al puesto de trabajo que desempeña.
Desarrollar la actividad de control interno de dirección.	* Controla el cumplimiento del Plan de Prevención y Riesgos del área. * Realiza controles a la actividad de Control Interno, velando por el cumplimiento de la Resolución Nro. 60. * Chequea el cumplimiento de los Planes de Medidas resultantes de los Controles Realizados.
Asesorar, supervisar y controlar la ejecución de obras.	* Revisión de la documentación de proyecto a fin de valorar si las soluciones constructivas están acordes a la capacidad tecnológica y a la disponibilidad de mano de obra de nuestra empresa. * Evaluar y asesorar la situación de especialistas de menor calificación, evitando posibles incumplimientos.

	* Revisar las Preparaciones Técnicas de las Obras realizadas por las distintas U/B, dejando evidencia escrita en el registro del SGC.
Cumplir lo legislado en materia de SST para lograr un desempeño adecuado en su puesto de trabajo.	* Cumplir con las reglas de Seguridad y Salud de su puesto de trabajo * Identificar, declarar y gestionar los riesgos detectados en su radio de acción inherentes al puesto de trabajo que desempeña * Garantizar el cumplimiento de la política de SST y los requisitos reglamentarios

Anexo 18. Diseño de perfiles de competencias a partir de la aplicación del procedimiento seleccionado para el Especialista B en Gestión de RR.HH. Continuación

Fuente. Elaboración propia

PERFIL DE CARGO POR COMPETENCIAS	
1. DATOS GENERALES	
Denominación del cargo o puesto de trabajo: Especialista B en Gestión de RR.HH.	
Área o departamento a la que pertenece: Dirección de RR.HH.	
Categoría ocupacional: Directivo	Grupo escala salarial: XI
Subordinación directa a: Director Unión	Subordinados: Jefe Dpto Jurídico, Dtor Producción, Jefe de RR.HH.
2. CARACTERIZACIÓN DEL PUESTO	
Misión: Realizar estudios de la aplicación de los sistemas de pago y analiza la utilización del fondo de tiempo y el proceso de producción o servicios.	
Funciones generales: * Evalúa el comportamiento del sistema salarial y de estimulación vigente en la empresa, formula propuestas de modificación; * Proponer y participar en la aplicación de medidas técnicas y organizativas y en la determinación de la complejidad de puestos de trabajo, empleando las técnicas correspondientes. * Evalúa la utilización del fondo de tiempo, la estructura de la fuerza de trabajo, su movimiento y fluctuación, entre otros aspectos, propone medidas y elabora informes sobre su resultado; * Realizar las comprobaciones y demás tareas sobre los candidatos a ingresar a la empresa. * Elaborar propuestas y ejecutar los programas de selección de la fuerza de trabajo de la empresa * Recibir, tramitar y registrar, según lo establecido, todo lo concerniente a invalidez temporal, casos de invalidez parcial o total y pensión por edad o por muerte, en la jefatura, en ausencia del especialista que tiene la función. * Realizar controles para comprobar la correcta aplicación, en la empresa, de la legislación vigente aprobada sobre la actividad laboral; elabora informe de resultados y proyectos de medidas a aplicar; * Confeccionar los documentos para el pago en ausencia del especialista que tiene la función	

- * Responder por la gestión de los expedientes laborales que están en otras entidades
- * Confeccionar los listados de cargo de la empresa y sus modificaciones
- * Participar en la elaboración de la categoría de trabajo y salario del plan técnico económico
- * Responde por la correcta aplicación de los sistemas de pago que se aplican en la empresa
- * Responde porque la plantilla de cargo de las U/B que revisa estén actualizadas
- * Brindar cualquier información que le sea solicitada
- * Recepciona y revisa la información de las U/B que atiende
- * Asesorar a los técnicos en gestión de RRHH de las U/B
- * Confeccionar los resúmenes de los estudios de aprovechamiento de la jornada laboral y hacer informe
- * En ausencia del Director de RRHH lo sustituye
- * Realiza estudios y elabora recomendaciones sobre funciones y plantillas
- * Responde por la confección de la información del consejo de dirección
- * Aplica todo lo concerniente a la organización del trabajo referido a:
- * Estudios de aprovechamiento de la jornada laboral
- * Aplicación correcta de los salarios
- * Realiza otras funciones de similar naturaleza según se requiera.

3. REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos mínimos necesarios: Graduado de Nivel Superior.

Especialidades preferentes: Carreras afines a la actividad de RR.HH.

Necesidad de adiestramiento: Sí ☒ No ☐

Requisitos de experiencia	Necesidad de experiencia previa: Sí ☒ No ☐
	Tipo de puestos, áreas y organizaciones preferentes: Solo el puesto de economía
	Cantidad mínima de experiencia: 2 años

Requisitos físicos o aparenciales relevantes: No presentar limitaciones físicas en cuanto al desarrollo psicomotor y audiovisual

Otras exigencias: Estar psíquicamente apto

4. CONDICIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Condiciones ambientales (iluminación, ventilación, organización y otros factores) y características del trabajo: Buenas condiciones de trabajo. Medios de trabajo acorde con su labor.

Factores de riesgo: enfermedades de la columna vertebral y enfermedades de

la vista.			
Medios de seguridad: No requiere			
Tipo y grado de esfuerzo característico:		Físico: posición de trabajo sentado	
		Mental: esfuerzo mental sostenido.	
4.1 OTROS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL AMBIENTE DE TRABAJO			
Elementos	Frecuencia		
	Siempre	En ocasiones	Esporádica mente
Olores			x
Humedad		x	
Resequedad			x
Corriente de aire		x	
Frío		x	
Ruido		x	
Calor		x	
Cambios bruscos de temperatura		x	
Expuesto a radiaciones			x
Espacios reducidos		x	
Humo		x	
Polvo		x	
Vapor		x	
Condiciones organizativas:	Horario de trabajo y duración de la jornada laboral: Generalmente de de 7:30 am a 5:30 pm, 8 horas/día, aunque a veces es indeterminado los días por puntualizaciones en otras tareas del mando superior.		
	Horario de guardia: No realiza		
Equipos, medios de trabajo y herramientas necesarias para el desempeño: computadora, impresoras, lapiceros, agendas, teléfonos móviles y todo tipo de accesorios y material de oficina.			
Responsabilidad:		Realizar su trabajo con calidad y seriedad, en el	

	tiempo establecido.
	Uso y cuidado de los medios y materiales de trabajo
	Cumplir con las Normas, Procedimientos establecidos y con las Reglas de Seguridad del Trabajo.
5. COMPETENCIAS DEL PUESTO DE TRABAJO	
Competencias	Dimensiones
Establecer objetivos y metas de la organización sobre la estructura de la fuerza de trabajo.	* Establecer la dirección estratégica para asegurar el desarrollo de la actividad aplicando la legislación vigente concerniente a la actividad * Identificar, declarar y gestionar los riesgos detectados en su radio de acción inherentes al puesto de trabajo que desempeña * Controlar y elaborar los registros de medidas disciplinarias, fluctuación de la fuerza de trabajo, entrega y recepción de expedientes laborales y otras que surjan según legislación vigente.
Tener una formación de valores que le permitan conducirse correctamente en la vida laboral.	* Poseer laboriosidad, demostrando disposición positiva ante el trabajo. * Gozar de responsabilidad cumpliendo sus deberes y demostrar solidaridad con sus compañeros. * Identificar, declarar y Gestionar los riesgos detectados en su radio de acción inherentes al puesto de trabajo que desempeña.
Efectuar el trámite de la contratación de la fuerza de trabajo.	* Aplicar el programa de selección y captación de la fuerza de trabajo. * Confeccionar los contratos de trabajo determinados, indeterminados, periodos a prueba y otros. * Confeccionar los suplementos a los contratos, así como movimientos de nóminas

Tramitar y Presentar ante el Departamento de Seguridad Social Municipal del Poder Popular la documentación base del derecho para la concesión a los trabajadores o a sus familiares de los beneficios previstos por la legislación.	* Orientar a los trabajadores o a sus familiares en todo lo concerniente a derecho y documentación necesaria para la obtención de subsidios por invalidez, enfermedad, accidentes, pensiones o licencias custodiando toda la documentación. * Mantener actualizado el registro de certificados médicos y preparar los expedientes de los casos que presenten ante la instancia mencionada * Participar en las comisiones médicas de peritajes e intervenir en todos los procesos que se inicien al amparo de una invalidez parcial y verificar el cumplimiento de los requisitos que la ley establece controlando sus términos.
Analizar la utilización del tiempo laboral en la organización.	* Controlar las tarjetas de entrada y salida del personal así como su chequeo por áreas. * Elaborar el programa de vacaciones y chequear su cumplimiento según el submayor de vacaciones, exigiendo que se cumpla el mismo. * Confecciona el reporte de asistencia y la pre nómina de la jefatura.
Cumplir lo legislado en materia de SST para lograr un desempeño adecuado en su puesto de trabajo.	* Cumplir con las reglas de Seguridad y Salud de su puesto de trabajo. * Conocer y tener controlados los riesgos a que está expuesto en su puesto de trabajo.

Anexo 19. Propuesta de indicadores de Control de Gestión**Fuente. Elaboración propia**

	Indicadores
1	Crecimiento de los ingresos
2	Índice de cumplimiento del plan
3	Costo por peso de ventas
4	Retención del personal clave
5	Productividad s/ valor agregado
6	Utilidades
7	Rendimiento de la inversión
8	Rentabilidad general
9	Índice de no conformidades resueltas en tiempo
10	Índice de conformidad cliente externo
11	Índice de conformidad cliente interno
12	Indicador de desempeño
13	Índice de satisfacción de trabajadores
14	Índice de satisfacción del cliente
15	Índice de capacitación
16	Número de quejas en el período
17	Valor agregado
18	Cuota de mercado
19	Salario medio
20	Correlación salario medio-productividad
21	Costo de ventas
22	Ritmicidad

Anexo 20. Propuesta de indicadores luego de calcular nivel de concordancia de los expertos respectos

Fuente. Elaboración propia

1. Crecimiento de los ingresos
2. Índice de cumplimiento del plan
3. Costo por peso de ventas
4. Retención del personal clave
5. Productividad según valor agregado
6. Utilidades
7. Rendimiento de la inversión
8. Rentabilidad general
9. Índice de no conformidades resueltas en tiempo
10. Índice de conformidad cliente externo
11. Índice de conformidad cliente interno
12. Indicador de desempeño
13. Índice satisfacción de los trabajadores
14. Índice de satisfacción del cliente
15. Índice de capacitación
16. Número de quejas en el período
17. Valor Agregado
18. Cuota de mercado
19. Salario Medio

Anexo 21. Arquitectura de los indicadores

Fuente. Elaboración propia

En esta etapa se expone una breve caracterización de cada indicador, su utilidad en el logro de estrategias y objetivos propuestos, así como lo forma de ser analizados en la empresa.

Crecimiento de los ingresos: no es más que la evolución de los ingresos de la empresa con relación a períodos anteriores. Su utilidad está dada en que permite conocer cómo marcha la labor de la empresa en cuanto a las ventas, facilitándole al directivo el análisis para la adopción de estrategias en caso de ser necesario.

Costo por peso de ventas: expresa cuánto se ha invertido en cada peso que se ha obtenido en las ventas.

Utilidades: está dada por la diferencia entre los ingresos y los gastos, y permite conocer cómo marcha la labor de la empresa en un periodo de tiempo determinado, facilitándole al directivo la toma de decisiones para mejorar la situación actual.

Rentabilidad general: se calcula dividiendo los gastos totales entre los ingresos totales. Brinda información sobre la eficiencia general de la empresa.

Índice de capacitación: expresa el grado en que se han cumplido los planes de capacitación definidos para la formación del personal y el mejoramiento de los procesos clave.

Retención del personal clave: constituye el análisis de la fluctuación de personal clave, que es aquel que posee un dominio amplio sobre el proceso en la empresa. A partir de este análisis se identifican y se trabaja con ellos para potenciar su compromiso y contribución a las metas.

Productividad según valor agregado: se expresa por la relación ingreso-trabajador. Muestra la relación de cuánto ha aportado cada trabajador a los ingresos de la empresa. Expresa la contribución de los trabajadores en el logro de los objetivos de ingreso fijados.

Indicador de desempeño: expresa la medida en que los trabajadores tienen un desempeño laboral aceptable. Permite a los directivos determinar cuan preparados están los trabajadores para el logro de las metas previstas, permitiéndole tomar medidas y decisiones oportunas.

Índice de cumplimiento del plan: expresa la medida en que se están cumpliendo las ventas reales con respecto a las planificadas. Es un indicador decisivo en el desempeño de la empresa, y en la toma de decisiones para el cumplimiento de la estrategia.

Índice de no conformidades resueltas en tiempo: expresa la medida en que se ha logrado eliminar la causa que genera la no conformidad. Es un indicador de calidad que ayuda a disminuir costos y contribuye a la satisfacción de los clientes.

Índice de conformidad del cliente externo: expresa la medida en que el cliente externo cubre sus necesidades y expectativas de acuerdo a las incidencias de los sistemas informáticos utilizados.

Índice de satisfacción del cliente: expresa la medida en que los clientes están satisfechos con los criterios o dimensiones de calidad del producto y/o servicio informático considerados en los instrumentos de medición de calidad percibida por el cliente.

Índice de conformidad del cliente interno: expresa la medida en que el cliente interno cubre sus necesidades y expectativas de acuerdo a las incidencias de los sistemas informáticos utilizados.

El análisis de los indicadores en la entidad se podrá realizar a través de los siguientes patrones de comparación lo cual permite verificar su cumplimiento respecto al plan, mostrados a continuación en la tabla 4.

Indicador	Responsable	Frecuencia	Criterio de comparación
Crecimiento de los ingresos	Subgerencia de economía	mensual	$\geq 100 \%$
Costo por peso de ventas	Subgerencia de economía	mensual	Menor e igual que el periodo anterior
Utilidades	Subgerencia de economía	mensual	$\geq$ plan
Rentabilidad general	Subgerencia de economía	mensual	$\geq$ plan
Índice de capacitación	Subgerencia de capital humanos	semestral	$\geq 95\%$
Retención del personal clave	Subgerencia de capital humanos	semestral	Mayor que el período anterior
Productividad según valor agregado	Subgerencia de capital humanos	semestral	Mayor que el período anterior
Indicador de desempeño	Subgerencia de capital humanos	mensual	Mayor que 50% -B Entre 30 - 50% -R Menor que 30% -M
Índice de cumplimiento del plan	Subgerencia de capital humanos	mensual	$\geq 90\%$
Índice de no conformidades resueltas en tiempo	Subgerencia de negocio	mensual	Menor que el período anterior
Índice de conformidad del cliente externo	Subgerencia de negocio	mensual	$\geq 95\%$

Índice de satisfacción del cliente	Subgerencia negocio	de	trimestral	$\geq 100\%$
Índice de conformidad del cliente interno	Subgerencia negocio	de	mensual	$\geq 95\%$

Tabla 4. Arquitectura del sistema de indicadores

Fuente. Elaboración propia

Anexo 22. Concordancia de expertos en el análisis de los indicadores

Fuente. Elaboración propia

Indicadores	E1	E2	E3	E4	E5	Ri	Ci
1- Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales	10	10	9	10	10	59	0.1594
2- Eficiencia, calidad y productividad	10	10	9	7	8	44	0.1189
3- Disciplina Laboral	10	10	10	9	10	49	0.1324
4- Cumplimiento de normas de SST y uso y cuidado de los medios de trabajo y el medio ambiente	9	10	8	8	8	43	0.1162
5- Uso y cuidado de los recursos a su disposición	5	5	6	5	5	26	0.0702
6- Cumplimiento del plan de capacitación o desarrollo individual y conocimiento del trabajo	8	9	10	8	9	44	0.1189
7- Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la ED anual anterior	8	9	8	8	8	41	0.1108
8- Actitud político y social en el área de residencia	7	7	8	8	6	36	0.0972
9- Características personales	6	6	6	5	5	28	0.0756
$\sum R_i$						370	

Aplico coeficiente de concordancia de Kendall

H₀: No hay acuerdo entre expertos.

H₁: Existe acuerdo entre expertos.

$$W = \frac{12 \times D}{M^2 \times K^3 - K} = \frac{12 \times 836}{25 \times (729 - 9)} = \frac{10032}{18000} = 0.557$$

$$D = \sum (R_i - R_m)^2 = 836 \quad R_m = \frac{\sum R_i}{K} = \frac{370}{9} = 41.11 \approx 42$$

Donde:

D- Suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j.

M- Numero de expertos.

K- Numero de propiedades o índices a evaluar

Región Crítica: $M(K-1) W > \chi^2_{8;K-1}$

$$5(9-1)0.557 > \chi^2_{0.05;4} \quad \chi^2_{0.05;4} = 15.507$$

$22.28 > 15.507$ Se cumple la región crítica, por tanto, se rechaza H_0 , y digo que existe concordancia entre los expertos.

Anexo 23. Indicadores específicos para evaluar el desempeño por puestos de trabajo

Fuente. Elaboración propia

Ocupación actual: "Técnico B" en gestión de los recursos humanos

REQUISITOS: Graduado de Nivel Medio con curso de habilitación o entrenamiento en el puesto

1. Cumplimiento de las tareas asignadas.

- Cumple con las tareas asignadas con una correcta organización del trabajo.
- Tiene incumplimientos reiterados y significativos de las tareas.
- Cumple con los deberes funcionales de su puesto asociado a su contenido de trabajo:
 - Realiza labores administrativas vinculadas a las actividades de Recursos laborales, Seguridad Social, Capacitación, Organización del trabajo y salarios
 - Confecciona, actualiza y archiva los documentos relacionados con el personal
 - Garantiza que se cumpla el modelaje establecido
 - Recepciona, controla y procesa información.
 - Revisa, comprueba y verifica datos. Atiende reclamaciones, realiza trámites, coordinaciones y entrevistas según los procedimientos establecidos. Confecciona pre Nóminas.
 - Lleva registros y realiza otras labores de oficina.
 - Aplica la metodología establecida sobre el Secreto Estatal.
 - Orienta y supervisa el trabajo de otros empleados.
 - Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

2. Eficiencia y calidad

- Cumple o sobre cumple las tareas con alto ritmo de ejecución y correcta organización del trabajo.
- Demuestra marcada lentitud en la ejecución de las tareas.
- Contribuye al incremento de la Calidad del trabajo.

3. Disciplina Laboral

- No presenta ausencias al trabajo y en caso de tenerlas, están plenamente justificadas.
- Tiene una correcta distribución y organización del tiempo y las tareas.
- Alto aprovechamiento de la jornada, con cumplimiento anticipado de las metas.
- No presenta impuntualidades.
- Presenta ausencias justificadas sin incidencias en el trabajo.
- Presenta ausencias justificadas con incidencia en el trabajo.
- Ausencias e impuntualidades injustificadas en el trabajo.

4. Cumplimiento de normas de SST y uso y cuidado de los medios de trabajo y el Medio Ambiente

- Domina y cumple las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Mantiene buena ventilación e iluminación para el adecuado desarrollo de sus tareas.
- Contribuye a la limpieza y organización del puesto de trabajo.
- La realización de la tarea no afecta el medio ambiente.

5. Uso y cuidado de los recursos materiales

- Es ejemplo en el uso y cuidado de los recursos materiales.
- Cumple con lo reglamentado para el uso y cuidado de los recursos materiales.
- Contribuye al ahorro energético de su área.

6. Cumplimiento del plan de capacitación o desarrollo individual

- Se incorporó al curso de Capacitación y conferencias programado.
- Recibir temas específicos de Recursos Humanos.
- Le refiere importancia a la capacitación acerca de los Resoluciones vigentes en la legislación laboral, despachos de pago, seguridad y salud, entre otros.

7. Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la ED anual anterior

- Cumple al 100% con alta eficiencia las recomendaciones señaladas.
- Cumple como mínimo al 90% satisfactoriamente las recomendaciones señaladas.
- Cumplió a menos del 90% con la calidad requerida las recomendaciones señaladas.

8. Actitud político y social en el área de residencia

- Actitud que mantiene de forma valorativa y cargos que ocupa en las organizaciones de masas (CDR, FMC, ACRC
- Si es padre o madre vinculada al consejo de escuelas donde se encuentran sus hijos u ocupan otras responsabilidades.
- No participa en las actividades de las organizaciones de masas ni cumple con las actividades inherentes a sus hijos

9. Características personales

- Rasgos del carácter que lo identifican, aspiraciones, motivaciones, manejo de conflictos, autocontrol personal.
- Principios, convicciones y valores que lo caracterizan.
- No cumple con requisitos anteriores lo que propicia problemas en su aspecto personal y de convivencia.

Anexo 23. Indicadores Específicos para evaluar el desempeño por puestos de trabajo. (Continuación)

Ocupación actual: Operador general de mantenimiento y reparación

REQUISITOS: Curso de habilitación o entrenamiento en el puesto

1. Cumplimiento de las tareas asignadas.

- Cumple con las tareas asignadas con una correcta organización del trabajo.
- Tiene incumplimientos reiterados y significativos de las tareas.
- Cumple con los deberes funcionales de su puesto asociado a su contenido de trabajo:

- Realiza reparaciones menores y labores de mantenimiento
- Sustituye bombillos y tubos de luz fría;
- Coloca tapas ciegas y con aberturas;
- Efectúa pruebas para verificar el funcionamiento de equipos;
- Desconecta parcialmente equipos;
- Limpia y engrasa equipos;
- Efectúa instalaciones eléctricas simples;
- Recubre paredes; repara descorchados; resana pequeños huecos en el piso;
- Coloca rejillas de tragantes y jaboneras;
- Encajona azoteas y pisos de cemento;
- Coloca elementos prefabricados;
- Destupe instalaciones sanitarias;
- Cortatubos;
- Abre zanjas y ranuras;
- Cambia válvulas de entrada y salida;
- Rapara herrajes de baño;
- Ajusta asientos de válvulas;
- Pinta paredes, techos, fachadas, muebles, literas, puertas y ventanas;
- Levanta andamios y prepara bambas y escaleras;
- Repara muebles, envases de madera y literas;
- Coloca y quita tablillas, cristales pequeños, pestillos, escaleras, andamios y otros útiles manuales, mecánicos y eléctricos;
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

2. Eficiencia y productividad

- Cumple o sobre cumple las tareas con alto ritmo de ejecución y correcta organización del trabajo.
- Demuestra marcada lentitud en la ejecución de las tareas.
- Contribuye al incremento de la productividad.

3. Disciplina Laboral

- No presenta ausencias al trabajo y en caso de tenerlas, están plenamente justificadas.
- Tiene una correcta distribución y organización del tiempo y las tareas.
- Alto aprovechamiento de la jornada, con cumplimiento anticipado de las metas.
- No presenta impuntualidades.
- Presenta ausencias justificadas sin incidencias en el trabajo.
- Presenta ausencias justificadas con incidencia en el trabajo.
- Ausencias e impuntualidades injustificadas en el trabajo.

4. Cumplimiento de normas de SST y uso y cuidado de los medios de trabajo y el Medio Ambiente

- Domina y cumple las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Revisa el estado de los medios de protección individual, colectivos y contra incendio.
- Usa los medios de protección durante la jornada laboral como, guantes, botas y casco
- Usa camisas, bien abotonadas y por dentro del pantalón.
- Contribuye a la limpieza y organización del puesto de trabajo.
- La realización de la tarea no afecta el medio ambiente.

5. Uso y cuidado de los recursos materiales, y equipos manuales

- Es ejemplo en el uso y cuidado de los recursos materiales.
- Cumple con lo reglamentado para el uso y cuidado de los recursos materiales.
- Contribuye al ahorro energético de su área.
- Chequea el ordenamiento de los accesorios necesarios de acuerdo al tipo de equipo que utilizará en la labor que realiza.

6. Cumplimiento del plan de capacitación o desarrollo individual

- Se incorporó al curso de Capacitación y conferencias programado.
- Recibe temas específicos de carpintería y albañilería
- Le refiere importancia a la capacitación acerca de los medios de protección, , seguridad y salud, entre otros.

7. Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la ED anual anterior

- Cumple al 100% con alta eficiencia las recomendaciones señaladas.
- Cumple como mínimo al 90% satisfactoriamente las recomendaciones señaladas.
- Cumplió a menos del 90% con la calidad requerida las recomendaciones señaladas.

8. Actitud político y social en el área de residencia

- Actitud que mantiene de forma valorativa y cargos que ocupa en las organizaciones de masas (CDR, FMC, ACRC
- Si es padre o madre vinculada al consejo de escuelas donde se encuentran sus hijos u ocupan otras responsabilidades.
- No participa en las actividades de las organizaciones de masas ni cumple con las actividades inherentes a sus hijos

9. Características personales

- Rasgos del carácter que lo identifican, aspiraciones, motivaciones, manejo de conflictos, autocontrol personal.
- Principios, convicciones y valores que lo caracterizan.
- No cumple con requisitos anteriores lo que propicia problemas en su aspecto personal y de convivencia.

Anexo 23. Indicadores específicos para evaluar el desempeño.

Continuación

Fuente. Elaboración propia

Ocupación actual: Cajero Pagador

REQUISITOS: Graduado de Nivel Medio Superior con entrenamiento en el puesto

1. Cumplimiento de las tareas asignadas.

- Cumple con las tareas asignadas con una correcta organización del trabajo.
- Tiene incumplimientos reiterados y significativos de las tareas.
- Cumple con los deberes funcionales de su puesto asociado a su contenido de trabajo:
 - Recepciona sobres y pagos en valores y efectivo por distintos conceptos en moneda nacional y extranjera.
 - Ejecuta el control contable, comprobaciones, conciliaciones, liquidaciones y otros trámites relacionados con los ingresos y egresos.
 - Realiza trámites y operaciones necesarias establecidas por el Banco Central.
 - Custodia los valores y efectivo bajo su cargo.
 - Mantiene los fondos de efectivo necesarios para los gastos ordinarios e impuestos.
 - Efectúa operaciones con cheques.
 - Cuadra y reporta al finalizar las operaciones realizadas.
 - Verifica mediante los documentos establecidos las sumas que han de cobrarse o pagarse y emite los comprobantes requeridos.
 - Emite información estadística.
 - Opera diferentes equipos de oficina y cómputo.
 - Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

2. Eficiencia y Calidad

- Cumple o sobre cumple las tareas con alto ritmo de ejecución y correcta organización del trabajo.
- Demuestra marcada lentitud en la ejecución de las tareas.
- Contribuye al incremento de la calidad.

3. Disciplina Laboral

- No presenta ausencias al trabajo y en caso de tenerlas, están plenamente justificadas.
- Tiene una correcta distribución y organización del tiempo y las tareas.
- Alto aprovechamiento de la jornada, con cumplimiento anticipado de las metas.
- No presenta impuntualidades.
- Presenta ausencias justificadas sin incidencias en el trabajo.
- Presenta ausencias justificadas con incidencia en el trabajo.
- Ausencias e impuntualidades injustificadas en el trabajo.

4. Cumplimiento de normas de SST y uso y cuidado de los medios de trabajo y el Medio Ambiente

- Domina y cumple las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Revisa el estado de los medios de protección contra incendio..

- Contribuye a la limpieza y organización del puesto de trabajo.
- La realización de la tarea no afecta el medio ambiente.

5. Uso y cuidado de los recursos materiales

- Es ejemplo en el uso y cuidado de los recursos materiales.
- Cumple con lo reglamentado para el uso y cuidado de los recursos materiales..

Contribuye al ahorro energético de su área..

- Chequea el ordenamiento de los accesorios necesarios de acuerdo a la labor que realiza

6. Cumplimiento del plan de capacitación o desarrollo individual

- Se incorporó al curso de Capacitación y conferencias programado.
- Recibe temas específicos de contabilidad y finanzas.
- Le refiere importancia a la capacitación acerca de los medios de protección, sistemas de pago, seguridad y salud, entre otros.

7. Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la ED anual anterior

- Cumple al 100% con alta eficiencia las recomendaciones señaladas.
- Cumple como mínimo al 90% satisfactoriamente las recomendaciones señaladas.
- Cumplió a menos del 90% con la calidad requerida las recomendaciones señaladas.

8. Actitud político y social en el área de residencia

- Actitud que mantiene de forma valorativa y cargos que ocupa en las organizaciones de masas (CDR, FMC, ACRC
- Si es padre o madre vinculada al consejo de escuelas donde se encuentran sus hijos u ocupan otras responsabilidades.
- No participa en las actividades de las organizaciones de masas ni cumple con las actividades inherentes a sus hijos

9. Características personales

- Rasgos del carácter que lo identifican, aspiraciones, motivaciones, manejo de conflictos, autocontrol personal.
- Principios, convicciones y valores que lo caracterizan.
- No cumple con requisitos anteriores lo que propicia problemas en su aspecto personal y de convivencia.

Anexo 23. Indicadores específicos para evaluar el desempeño.

Continuación

Fuente: Elaboración propia

Ocupación actual: Sereno

REQUISITOS: Sin nivel, no tener antecedentes penales

1. Cumplimiento de las tareas asignadas.

- Cumple con las tareas asignadas con una correcta organización del trabajo.
- Tiene incumplimientos reiterados y significativos de las tareas.
- Cumple con los deberes funcionales de su puesto asociado a su contenido de trabajo:
- Vigila y custodia los edificios, propiedades y equipos del Estado en general y de las dependencias en que presta sus servicios, durante turnos diurnos y nocturnos.
- Recorre periódicamente los locales y terrenos bajo su vigilancia.
- Controla, de acuerdo con los métodos establecidos, la entrada y salida de personal y vehículos a los locales y terrenos bajo su custodia.
- Sirve de guía a las personas ajenas a su dependencia e informa a los vigilantes que así lo solicitan.
- Realiza otras tareas de similar naturaleza según se requiera.

2. Eficiencia y Calidad

- Cumple o sobre cumple las tareas con alto ritmo de ejecución y correcta organización del trabajo.
- Demuestra marcada lentitud en la ejecución de las tareas.
- Contribuye al incremento de la calidad.

3. Disciplina Laboral

- No presenta ausencias al trabajo y en caso de tenerlas, están plenamente justificadas.
- Tiene una correcta distribución y organización del tiempo y las tareas.
- Alto aprovechamiento de la jornada, con cumplimiento anticipado de las metas.
- No presenta impuntualidades.
- Presenta ausencias justificadas sin incidencias en el trabajo.
- Presenta ausencias justificadas con incidencia en el trabajo.
- Ausencias e impuntualidades injustificadas en el trabajo.

4. Cumplimiento de normas de SST y uso y cuidado de los medios de trabajo y el Medio Ambiente

- Domina y cumple las normas de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Revisa el estado de los medios de protección contra incendio..
- Contribuye a la limpieza y organización del puesto de trabajo.
- La realización de la tarea no afecta el medio ambiente.

5. Uso y cuidado de los recursos materiales

- Es ejemplo en el uso y cuidado de los recursos materiales.
- Cumple con lo reglamentado para el uso y cuidado de los recursos materiales..
- Contribuye al ahorro energético de su área..

- Chequea el ordenamiento de los accesorios necesarios de acuerdo a la labor que realiza

6. Cumplimiento del plan de capacitación o desarrollo individual

- Se incorporó al curso de Capacitación y conferencias programado.
- Recibe temas específicos sobre la custodia y protección de los bienes del estado.
- Le refiere importancia a la capacitación acerca de los medios de protección, despachos de pago, seguridad y salud, entre otros.

7. Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la ED anual anterior

- Cumple al 100% con alta eficiencia las recomendaciones señaladas.
- Cumple como mínimo al 90% satisfactoriamente las recomendaciones señaladas.
- Cumplió a menos del 90% con la calidad requerida las recomendaciones señaladas.

8. Actitud político y social en el área de residencia

- Actitud que mantiene de forma valorativa y cargos que ocupa en las organizaciones de masas (CDR, FMC, ACRC
- Si es padre o madre vinculada al consejo de escuelas donde se encuentran sus hijos u ocupan otras responsabilidades.
- No participa en las actividades de las organizaciones de masas ni cumple con las actividades inherentes a sus hijos

9. Características personales

- Rasgos del carácter que lo identifican, aspiraciones, motivaciones, manejo de conflictos, autocontrol personal.
- Principios, convicciones y valores que lo caracterizan.
- No cumple con requisitos anteriores lo que propicia problemas en su aspecto personal y de convivencia.

Anexo 24. Indicadores generales de la ED con su puntuación

Fuente. Elaboración propia

No.	Indicador	Puntuación
1	<i>Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales(perfil de competencias)</i>	Máximo 20
1.1	Sobre cumple sus tareas asignadas en el período.	De 15 a 20
1.2	Cumple con las tareas asignadas.	De 10 a 14
1.3	Cumple con la mayoría de las tareas.	De 5 a 9
1.4	No cumple con sus tareas.	Menos de 5
2	Eficiencia , calidad y productividad	Máximo 20
2.1	Alto grado de rapidez y destreza o sobre cumple la norma	De 15 a 20
2.2	Cumple en tiempo la tarea asignada o la norma	De 10 a 14
2.3	Se retrasa, incumple en fecha la tarea asignada o incumple la norma	Menos de 10
3	Disciplina Laboral	Máximo 10
3.1	No tiene ausencias y alto aprovechamiento de la jornada laboral	De 6 a 10
3.2	Tiene ausencias e impuntualidad justificadas	De 3 a 5
3.3	Tiene problemas de disciplina	0
4	Cumplimiento de normas de SST y uso y cuidado de los medios de trabajo y el Medio Ambiente	Máximo 10
5.1	Cumple las normas de SST y cuida los MPI	De 6 a 10
5.2	Incumple las normas de SST y/o no utiliza, pérdida o deterioro los MPI	De 3 a 5
5.3	Es responsable u ocasiona accidentes de trabajo o daño del medio ambiente	0
5	Uso y cuidado de los recursos a su disposición	Máximo 5
5.1	Se destaca en el ahorro y cuidado de los equipos	De 3 a 5
5.2	Hace un uso adecuado de los materiales y equipos	De 1 a 2
5.3	Ha incurrido en sobre gastos, perdidas, deterioro o extravíos de recursos o equipos	0
6	<i>Cumplimiento del plan de capacitación o desarrollo individual y conocimiento del trabajo</i>	Máximo 5
6.1	Cumple su plan de capacitación o se supera de forma individual	De 3 a 5
6.2	Cumple regularmente el plan de capacitación	De 1 a 2
6.3	No cumple con el plan de capacitación	0
7	Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la ED anual anterior	Máximo 10

7.1	Cumple al 100% con alta eficiencia las recomendaciones señaladas.	De 7 a 10
7.2	Cumple como mínimo al 90% satisfactoriamente las recomendaciones señaladas.	De 3 a 6
7.3	Cumplió a menos del 90% con la calidad requerida las recomendaciones señaladas.	Menos de 3
8	Actitud político y social en el área de residencia	Máximo 10
8.1	Actitud que mantiene de forma valorativa y cargos que ocupa en las organizaciones de masas (CDR, FMC, ACRC)	De 7 a 10
8.2	Si es padre o madre vinculada al consejo de escuelas donde se encuentran sus hijos u ocupan otras responsabilidades.	De 3 a 6
8.3	No participa en las actividades de las organizaciones de masas ni cumple con las actividades inherentes a sus hijos	Menos de 3
9	Características personales	Máximo 10
9.1	Rasgos del carácter que lo identifican, aspiraciones, motivaciones, manejo de conflictos, autocontrol personal.	De 7 a 10
9.2	Principios, convicciones y valores que lo caracterizan	De 3 a 6
9.3	No cumple con requisitos anteriores lo que propicia problemas en su aspecto personal y de convivencia.	Menos de 3

Anexo 25. Modelos para la evaluación del desempeño para la categoría de Administrativos y Técnicos.

Fuente. Reglamento ED de la empresa, (2018)

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LA CATEGORIA DE
ADMINISTRATIVOS Y TECNICOS**

Nombre y Apellidos. _____

Cargo. _____

Periodo

evaluado. _____ Área de trabajo. _____

I. Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales

No	INDICADORES	Puntuación a obtener	Puntuación obtenida				
			I trim	II trim	III trim	IV trim	Año
1	Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales.	40					
1.1	Cumplimiento de las funciones asignadas	20					
1.2	Capacidad de análisis en su trabajo	5					
1.3	Calidad de los trabajos que ejecuta	10					

1.4	Cooperación en el trabajo	5					
-----	---------------------------	---	--	--	--	--	--

II Disciplina en el trabajo

No	INDICADORES	Puntuación a obtener	Puntuación obtenida				
			I trim	II trim	III trim	IV trim	Año
2	Disciplina en el trabajo	25					
2.1	Asistencia y puntualidad	7					
2.2	Aprovechamiento de la jornada laboral	10					
2.3	Responsabilidad ante el trabajo	5					
2.4	Participación en las actividades convocadas	3					

III. Uso y cuidado de los recursos a su disposición

No	INDICADORES	Puntuación a obtener	Puntuación obtenida				
			I trim	II trim	III trim	IV trim	Año
3	Uso y cuidado de los recursos a su	15					

	disposición						
3.1	Cuida y utiliza los recursos asignados según las normas establecidas.	5					
3.2	Ahorro de portadores energéticos (agua, comb. Elect)	5					
3.3	Utiliza los equipos y herramientas correctamente	5					

IV. **Capacitación y Conocimiento del trabajo**

No	INDICADORES	Puntuación a obtener	Puntuación obtenida				
			I trim	II trim	III trim	IV trim	Año
4	Capacitación y Conocimiento del trabajo	15					
4.1	Posee los conocimientos requeridos para el trabajo	5					
4.2	Cumple con las acciones de capacitación	5					

	planificadas						
4.3	Iniciativa y creatividad en su trabajo	5					

V. Cumplimiento de las normas de S S T

No	INDICADORES	Puntuación a obtener	Puntuación obtenida				
			I trim	II trim	III trim	IV trim	Año
5	Cumplimiento de las normas de S S T	5					
5.1	Cumple y exige con las reglas de SST y MA establecidas	5					

Evaluación anual.

	Periodos				
	I trim	II trim	III trim	IV trim	Año
Puntuación total					
Evaluación					
Firma del Evaluador					
Firma Evaluado como recibida					



Firma aceptada	Evaluated	as					
-------------------	-----------	----	--	--	--	--	--

Jefe que evalúa: Nombre y
apellidos, cargo y firma

Firma del evaluado :

Fecha:

Anexo 25. Modelos para la evaluación del desempeño para la categoría de Administrativos y Técnicos, (continuación)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LA CATEGORIA DE OPERARIOS

Nombre y Apellidos. _____

Cargo. _____

Periodo

evaluado. _____ Área de trabajo. _____

II. Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales

No	INDICADORES	Puntuación a obtener	Puntuación obtenida				
			I trim	II trim	III trim	IV trim	Año
1	Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales.	35					
1.1	Cumplimiento de las funciones asignadas	14					
1.2	Organización y limpieza del puesto o lugar de trabajo	5					
1.3	Eficiencia en su trabajo	3					
1.4	Calidad de los trabajos que ejecuta	10					

1.5	Cooperación en el trabajo	3					
-----	---------------------------	---	--	--	--	--	--

II Disciplina en el trabajo

No	INDICADORES	Puntuación a obtener	Puntuación obtenida				
			I trim	II trim	III trim	IV trim	Año
2	Disciplina en el trabajo	20					
2.1	Asistencia y puntualidad	7					
2.2	Aprovechamiento de la jornada laboral	8					
2.3	Responsabilidad ante el trabajo	3					
2.4	Participación en las actividades convocadas	2					

IV. Uso y cuidado de los recursos a su disposición

No	INDICADORES	Puntuación a obtener	Puntuación obtenida				
			I trim	II trim	III trim	IV trim	Año
3	Uso y cuidado de los recursos a su	15					

	disposición						
3.1	Cuida y utiliza los recursos asignados según las normas establecidas.	5					
3.2	Ahorro de portadores energéticos (agua, comb. Elect)	5					
3.3	Utiliza los equipos y herramientas correctamente	5					

V. Capacitación y Conocimiento del trabajo

No	INDICADORES	Puntuación a obtener	Puntuación obtenida				
			I trim	II trim	III trim	IV trim	Año
4	Capacitación y Conocimiento del trabajo	15					
4.1	Posee los conocimientos requeridos para el trabajo	5					
4.2	Cumple con las acciones de capacitación	5					

	planificadas						
4.3	Iniciativa y creatividad en su trabajo	5					

VI. Cumplimiento de las normas de S S T

No	INDICADORES	Puntuación a obtener	Puntuación obtenida				
			I trim	II trim	III trim	IV trim	Año
5	Cumplimiento de las normas de S S T	15					
5.1	Utiliza los medios asignados como están establecidos	5					
5.2	Cumple y exige con las reglas de SST y MA establecidas	5					
5.3	Se realiza los chequeos médicos previstos	5					

Evaluación anual.

	I trim	II trim	III trim	IV trim	Año
Puntuación total					



Evaluación					
Firma del Evaluador					
Firma Evaluado como recibida					
Firma Evaluado como aceptada					

Jefe que evalúa: Nombre y apellidos,
cargo y firma

Firma del evaluado :

Fecha:

Anexo 25. Modelos para la evaluación del desempeño para la categoría de Administrativos y Técnicos, (continuación)

EVALUACION DEL DESEMPEÑO PARA LA CATEGORIA DE SERVICIOS

Nombre y Apellidos. _____

Cargo. _____

Periodo

evaluado. _____ Área de trabajo. _____

III. Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales

No	INDICADORES	Puntuación a obtener	Puntuación obtenida				
			I trim	II trim	III trim	IV trim	Año
1	Cumplimiento de sus objetivos, funciones y tareas individuales.	35					
1.1	Cumplimiento de las funciones asignadas	14					
1.2	Organización y limpieza del puesto o lugar de trabajo	5					
1.3	Aspecto personal en su trabajo	3					

1.4	Calidad de los trabajos que ejecuta	10					
1.5	Cooperación en el trabajo	3					

II Disciplina en el trabajo

No	INDICADORES	Puntuación a obtener	Puntuación obtenida				
			I trim	II trim	III trim	IV trim	Año
2	Disciplina en el trabajo	20					
2.1	Asistencia y puntualidad	7					
2.2	Aprovechamiento de la jornada laboral	8					
2.3	Responsabilidad ante el trabajo	3					
2.4	Participación en las actividades convocadas	2					

VII. Uso y cuidado de los recursos a su disposición

No	INDICADORES	Puntuación a obtener	Puntuación obtenida				
			I trim	II trim	III trim	IV trim	Año

3	Uso y cuidado de los recursos a su disposición	15					
3.1	Cuida y utiliza los recursos asignados según las normas establecidas.	5					
3.2	Ahorro de portadores energéticos (agua, comb. Elect)	5					
3.3	Utiliza los equipos y herramientas correctamente	5					

VIII. Capacitación y Conocimiento del trabajo

No	INDICADORES	Puntuación a obtener	Puntuación obtenida				
			I trim	II trim	III trim	IV trim	Año
4	Capacitación y Conocimiento del trabajo	15					
4.1	Posee los conocimientos requeridos para el trabajo	5					
4.2	Cumple con las	5					

	acciones de capacitación planificadas						
4.3	Iniciativa y creatividad en su trabajo	5					

IX. Cumplimiento de las normas de S S T

No	INDICADORES	Puntuación a obtener	Puntuación obtenida				
			I trim	II trim	III trim	IV trim	Año
5	Cumplimiento de las normas de S S T	15					
5.1	Utiliza los medios asignados como están establecidos	5					
5.2	Cumple y exige con las reglas de SST y MA establecidas	5					
5.3	Se realiza los chequeos médicos previstos	5					

Evaluación anual.

	I trim	II trim	III trim	IV trim	Año
Puntuación total					
Evaluación					
Firma del Evaluador					
Firma Evaluado como recibida					
Firma Evaluado como aceptada					

Jefe que evalúa: Nombre y apellidos,
cargo y firma

Firma del evaluado :

Fecha:



Anexo 26. Modelo de evaluación del desempeño actual
Fuente. Departamento de recursos humanos, (2018)

CERTIFICADO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ANUAL

NOMBRES	PRIMER	SEGUNDO	Hoja Final	
CARGO		CENTRO DE TRABAJO		
CONCLUSIONE				
Resultado General de la Evaluación. ☐ Desempeño Laboral Superior ☐ Desempeño Laboral Adecuado ☐ Desempeño Laboral Deficiente		RECOMENDACIONES DERIVADAS DE LA EVALUACIÓN		
EVALUADOR				
NOMBRE Y APELLIDOS	CARGO	FECHA	FIRMA	Y
OPINION DEL EVALUADO ☐ CONFORME ☐ DISCREPA Y APELA ☐ DISCREPA Y NO APELA				
		FIRMA	DEL	FECHA
DISTRIBUCIÓN: ORIGINAL: ARCHIVO DEL CENTRO (protocolo) HOJA FINAL: SE ENVIARA COPIA AL EXPEDIENTE LABORAL DEL EVALUADO COPIA PARA EL TRABAJADOR				

