UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas

FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

TRABAJO DE DIPLOMA

El diseño de un sistema de evaluación del desempeño por competencia en la Empresa Coronel Francisco Aguiar (EMI) de Sancti Spíritus

Autor: Amanda Zúñiga Morales

Tutor: M.Sc. Elia Teresa Cárdenas

Cotutor: Dr.C. Fernando Marrero Delgado

Santa Clara

Copyright©UCLV

UCLV
Universidad Central
"Marta Abreu" de Las Villas

FIMI
Facultad de
Ingeniería Mecánica
e Industrial

DIPLOMA THESIS

The design of a performance evaluation system by competences in the Coronel Francisco Aguiar (EMI) Enterprise on Sancti Spíritus

Author: Amanda Zúñiga Morales

Thesis Director: M.Sc. Elia Teresa Cárdenas

Dr.C. Fernando Marrero Delgado

Santa Clara , november de 2021

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

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos

Antes que todo agradecer a mí misma por haber conseguido con mucho trabajo realizar esta investigación, como también al licenciado y amigo Guesler Alonso Rodríguez por su tiempo dedicado para conmigo, al máster Youry Pantoja Sarduy por ser amigo, compañero, profesor y por hacer que mi estancia en la universidad haya sido los mejores cinco años de mi vida, a todos mis amigos por haberme dado la oportunidad de conocerlos y que se convirtieran en esta gran familia que hoy son para mí y por último pero no menos importante a mis padres, tíos, primos y abuelos por todo el apoyo y cariño que me han dado y sobre todo para aquellas personas que desgraciadamente no pudieron estar a mi lado físicamente porque el destino así lo decidió, especialmente para ellos, es esta hazaña hecha realidad.

RESUMEN

Resumen

El sistema de evaluación de desempeño es un conjunto de normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de un grupo o colectivo y permiten descubrir en qué medida se puede mejorar el rendimiento futuro de la empresa. En el presente trabajo investigativo se propone el diseño de un sistema de evaluación de desempeño por competencias laborales que contribuye a mejorar el rendimiento y la sostenibilidad de la organización. Se recurre como método universal al dialéctico materialista, y se concibe la combinación de los teóricos y empíricos. Se emplean como técnicas: el análisis de contenido, análisis estadístico, observación directa y la aplicación de encuestas estructuradas a los trabajadores. El principal resultado radica en aportar un sistema de evaluación que permite medir el desempeño por competencias laborales, acorde a las políticas establecidas por el país, utilizando técnicas, herramientas e indicadores, que pueden ser utilizados de manera factible por la entidad objeto de estudio.

ABSTRACT

Abstract

The performance evaluation system is a set of rules and procedures that regulate the operation of a group or collective and allow discovering to what extent the future performance of the company can be improved. In this investigative work, the design of a performance evaluation system based on labor competencies is proposed that contributes to improving the performance and sustainability of the organization. The materialist dialectic is used as a universal method, and the combination of theorists and empirics is conceived. The following techniques are used: content analysis, statistical analysis, direct observation and the application of structured surveys to workers. The main result lies in providing an evaluation system that allows to measure performance by labor competencies, according to the policies established by the country, using techniques, tools and indicators, which can be used in a feasible way by the entity under study

ÍNDICE

ÍNDICE

Introducción **1**

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la investigación **5**

1.1. Teoría del comportamiento 5

1.2. Gestión de recursos humanos 7

1.3. Gestión por competencia 10

1.4. Competencias laborales 12

1.5. Idoneidad demostrada 14

1.6. Evaluación del desempeño laboral 15

1.7. Perfiles de cargo por competencia 19

1.8. Repositorio de indicadores 22

1.9. Conclusiones parciales 28

Capítulo 2. Caracterización, diagnóstico de la empresa coronel Francisco Aguiar de Sancti Spíritus (EMI) y propuesta del diseño del sistema de evaluación de desempeño por competencias **29**

2.1. Caracterización general de la empresa objeto de estudio 29

2.2. Diagnóstico de la gestión del capital humano 35

2.3. Diseño del sistema de evaluación del desempeño por competencias laborales para la empresa coronel “Francisco Aguiar Rodríguez” (EMI) 42

Fase 1. Análisis de puestos laborales y competencias 44

Fase 2. Planificación del proceso de evaluación 47

Fase 3. Diseño del sistema de evaluación 51

Fase 4. Puesta en marcha del sistema de evaluación 54

Fase 5. Ejecución de la propuesta de mejora 55

Fase 6. Control del cumplimiento de la planificación 56

2.4. Conclusiones parciales 56

Conclusiones generales **58**

Recomendaciones **59**

Bibliografía **60**

Anexos **65**

INTRODUCCIÓN

Introducción

El entorno cambiante, globalizado y diverso en términos socio-demográficos, junto con las nuevas tecnologías ha transformado el modo de gestionar las organizaciones radicalmente. Han sido muchos y diversos los avances desde mediados del siglo pasado a los albores del siglo XXI. La necesidad de alcanzar un ambiente de control adecuado en los procesos y gestión del capital humano hace necesario que se analicen con un enfoque sistémico y de proceso, considerando las relaciones que se producen entre estos dos elementos, el entorno y las estrategias de la empresa. Por ende, el proceso de control debe permitir la consecución de los objetivos de la entidad, brindando un camino seguro para llegar a las metas sin constituir una limitante para la adecuada gestión de la organización (Navarro, 2016).

La definición de gestión se entiende como un conjunto de políticas, conceptos y prácticas coherentes entre sí, con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa de manera eficiente y eficaz. Esta se orienta a los recursos humanos con el objetivo de tener en cada puesto de trabajo el talento indicado para alcanzar metas empresariales a corto, mediano y largo plazo. Por tal motivo una acertada gestión de los recursos humanos parte desde la planificación estratégica empresarial, siendo este el activo fundamental de cada organización (Galvez, 2021).

La gestión del capital humano surge a partir de la evolución de las ciencias administrativas y del tratamiento que se le fue dando al hombre en cada una de las escuelas y enfoques de las teorías de la administración, por lo que su desarrollo ha estado ligado a ella. Con la Revolución Industrial (siglo XVIII), el descubrimiento de la máquina de vapor constituyó un acontecimiento para el desarrollo empresarial, cambiando el entorno tecnológico, iniciando un proceso de cambio en el trabajo, donde el trabajador comenzaba a desplazarse hacia las máquinas; al centralizar la maquinaria se centralizan también los trabajadores, sumándole a esto, la incursión de las nuevas tecnologías, debido al nuevo proceso de industrialización, trayendo consigo no solo problemas de orden técnico y económico, sino también de naturaleza humana (Muñoz, 2020).

Cada vez es mayor el número de empresas que adoptan modelos de competencias para gestionar sus recursos humanos. Para el empleo de este enfoque el proceso de administración debe propiciar su aplicación, tratando de motivar y reconocer el enriquecimiento de los puestos laborales, los grupos y equipos de trabajo, así como de la organización en general, todo ello en armonía con la estrategia organizacional y específicamente con el proceso objeto de estudio. Al considerar que la satisfacción de las necesidades de las partes interesadas pertinentes, debe ser

el principal objetivo de toda empresa proyectada al éxito, entonces el recurso humano protagonista en este propósito debe ser competente para cumplir la misión, hecho que puede ser materializado en las organizaciones implementando e implantando la gestión por competencias (Oliva, 2020).

En Cuba, desde el triunfo revolucionario, se ha evidenciado el ingente valor que se le ha otorgado al desarrollo del factor humano y hoy se considera como la principal riqueza que ha fomentado la Revolución. Las competencias laborales constituyen el factor integrador de todo el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) y se comprende y acepta por la comunidad científica del país.

Lo expuesto anteriormente permite confirmar que gestionar al capital humano de forma sistemática, estratégica e integrada desde un enfoque de competencias es una necesidad urgente si se quieren lograr resultados eficientes y eficaces en el sistema empresarial estatal cubano, para ello es imprescindible contar con un capital humano comprometido y competente para cumplir con el llamado del Partido y la Revolución en la actualidad y con el llamado del presidente Díaz-Canel[1] que afirma es necesario hacer una mejor gestión de los recursos humanos en cada entidad(Suárez, 2020).

En este contexto, las Empresas Militares Industriales, cuya función principal es asegurar la reparación del armamento y la técnica con que cuentan las unidades terrestres, aéreas y marítimas de las FAR, así como su periódica modernización, contaron siempre con una conjunto de fábricas destinadas a la producción de armamento ligero de infantería, municiones, minas y otros medios, para lo cual disponían y disponen de instalaciones a lo largo de todo el país, incluyendo además grandes talleres especializados en la reparación de tanques, piezas de artillería, aviones, buques de la marina de guerra, equipos de radiocomunicaciones, transporte, radares, sistemas coheteriles, producciones metalúrgicas y otros, donde la elevada calificación de los especialistas, la disciplina tecnológica y el moderno equipamiento instalado, hacen posible acometer tareas de alta complejidad técnica. En los últimos años, además de la producción destinada a las unidades de las FAR, en estos talleres se desarrollan importantes producciones que se comercializan tanto en el mercado nacional como internacional, marchando a la vanguardia desde hace varios años en la introducción y aplicación de las técnicas de gestión empresarial más avanzadas.

[1] Se refiere al discurso pronunciado por el Presidente de los Consejos de Estado y de Ministros Miguel Díaz Canel Bermúdez en el Balance del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (enero, 2020).

Actualmente en la EMI (Empresa Militar Industrial) coronel “Francisco Aguiar” de Sancti Spíritus se desarrolla una tarea de reordenamiento con proyección a la reorganización salarial. Las políticas, normas jurídicas y técnicas cubanas, promueven el tránsito de métodos de gestión tradicionales a la gestión por competencias laborales, teniendo en cuenta que el entorno empresarial competitivo y en continua transformación, requiere que su capital humano sea competente para responder a las necesidades puntuales y diferentes de los clientes con dinamismo, responsabilidad y compromiso; sin embargo, se presentan carencias con respecto a los modelos de evaluación por competencias, principalmente en los perfiles laborales. Estos argumentos sintetizan la situación problemática de la presente investigación, y derivada de la misma, el problema de investigación a resolver: ¿Cómo contribuir a la evaluación del desempeño de los trabajadores de la empresa militar industrial coronel “Francisco Aguiar” de Sancti Spíritus (EMI)a partir del cumplimiento de sus competencias laborales?

Para dar respuesta a este problema se plantea que si se diseña un sistema de evaluación por competencias en la empresa Coronel Francisco Aguiar (EMI) se dispondrá de una herramienta que contribuye a evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de la entidad.

De ahí que el **objetivo general** de la investigación sería: Diseñar un sistema de evaluación del desempeño por competencia laborales en la empresa Coronel Francisco Aguiar (EMI) de Sancti Spíritus.

Objetivos específicos:

1. Realizar una revisión bibliográfica sobre gestión de recursos humanos, gestión por competencias, indicadores, perfiles laborales por competencias que sirva de sustento metodológico y científico para la investigación.
2. Diagnosticar el estado actual de la EMI coronel “Francisco Aguiar Rodríguez.
3. Diseñar un sistema de evaluación de desempeño laboral basado en competencias laborales en la EMI coronel “Francisco Aguiar Rodríguez.

Se recurre como método universal al dialéctico materialista, y se concibe la combinación de los métodos teóricos y empíricos para el desarrollo de la investigación. Del primer grupo se emplean el análisis-síntesis, inducción-deducción, abstracción-concreción, así como el histórico y lógico. Se consideran los métodos empíricos con un doble enfoque: cualitativo y cuantitativo; en los cuales se emplean como técnicas: el análisis de contenido, análisis estadístico, observación directa y la aplicación de encuestas estructuradas a trabajadores de la organización.

La investigación que se proyecta posee un valor metodológico que se manifiesta al aportar un procedimiento que formule decisiones para la evaluación del desempeño de los recursos humanos a partir del conocimiento de técnicas o herramientas, lo cual podrá ser utilizado de manera factible por empresas e investigadores que deseen consultarlo. Además, posee un valor teórico dado por la identificación de los principales que sustentan la propuesta del sistema de evaluación del desempeño por competencias.

El concepto holístico obtenido sobre el objeto investigado se presenta en el informe de investigación, que se estructura según el orden siguiente: introducción, dos capítulos, donde el capítulo 1 contiene la fundamentación teórica de la investigación, así como los términos y definiciones más utilizadas que servirán de soporte para el presente estudio y el capítulo 2 se realiza una caracterización y descripción de la EMI Francisco Aguiar y se da a conocer el instrumento que se va a emplear para realizar el sistema de evaluación del desempeño por competencias, conclusiones, recomendaciones, bibliografía organizada según norma APA 6ta.Edición y anexos de necesaria inclusión para fundamentar la propuesta.

CAPÍTULO 1

Capítulo 1. Marco teórico referencial de la investigación

La estrategia planteada para la revisión de las diferentes fuentes bibliográficas estuvo sustentada sobre la base del estudio de la literatura especializada y de otras fuentes teóricas consultadas, lo que permitió el análisis del "estado del arte" y de la práctica. Además, se pudieron conocer los distintos criterios y valoraciones acerca del contenido y elementos que sobre una temática determinada tienen diferentes autores, reflejada a través del hilo conductor que se muestra en la figura 1.1.

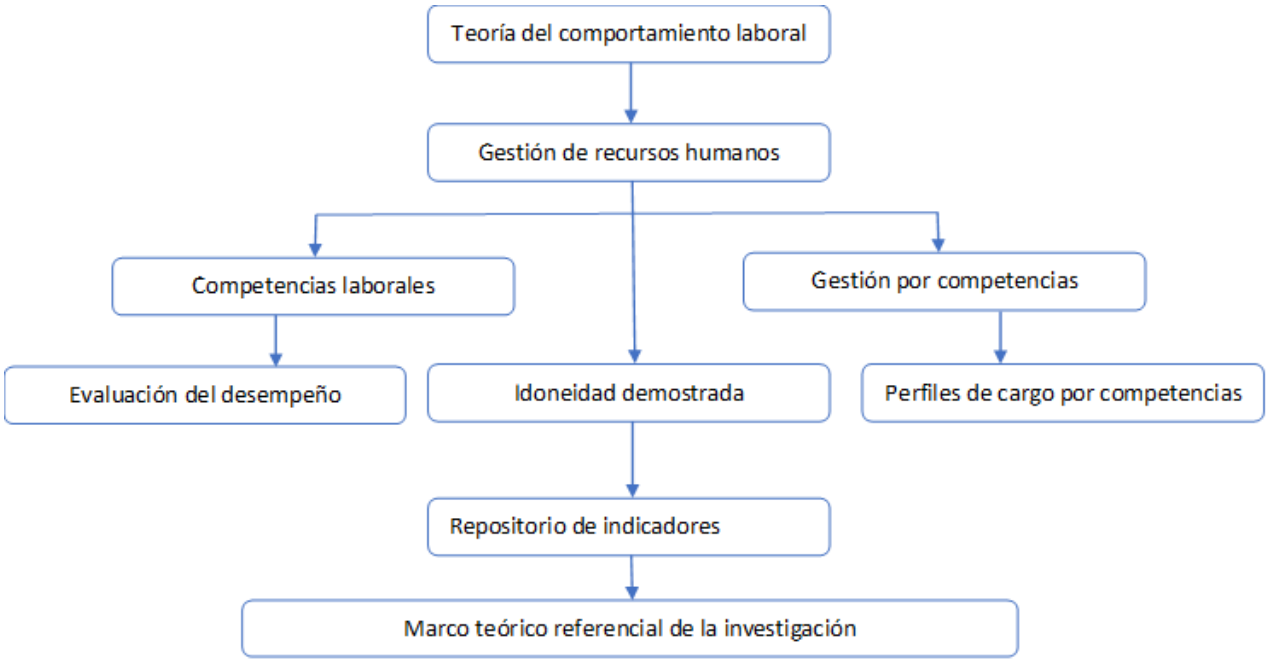

Figura 1.1. Hilo conductor seguido en la construcción del marco teórico referencial de la investigación. Fuente: elaboración propia.

1.1. Teoría del comportamiento

En el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional, se vuelve un imperativo la búsqueda de alternativas que conlleven a elevar la calidad y efectividad de los servicios de cada empresa. Ésta depende de dos factores fundamentales: por un lado, la adquisición de tecnologías y equipos de avanzada que permita la producción de bienes y servicios de forma más eficiente; y por otra parte la implementación de diseños organizacionales que aumenten las oportunidades de ventas mediante una mejor oferta de los servicios brindados por un personal altamente motivado. El logro de un adecuado Comportamiento Organizacional (CO) constituye el instrumento por excelencia para alcanzar mayores niveles de eficiencia y

eficacia en las empresas. En estos tiempos cambiantes, en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, es por ello que el comportamiento organizacional debe verse como un proceso con enfoque integral que se orienta hacia la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema (Molina-Sabando, 2016).

Autores como Stephen P. Robbins en su libro “Comportamiento organizacional” (Robbins, 2009) e Idalberto Chiavenato en su libro “Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones” (Chiavenato, 2009) concuerdan en que el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.

Es un importante campo de conocimiento para toda persona que deba tratar con organizaciones, ya sea para crear otras o cambiar las existentes, para trabajar o invertir en ellas o, lo más importante, para dirigirlas. El comportamiento organizacional es una disciplina académica que surgió como un conjunto interdisciplinario de conocimientos para estudiar el comportamiento humano en las organizaciones. Aunque la definición ha permanecido, en realidad, las organizaciones no son las que muestran determinados comportamientos, sino las personas y los grupos que participan y actúan en ellas.

Algo semejante a esto es la definición dado por Vergara-Ames (2013), el cual se refiere al comportamiento organizacional como recurso decisivo de toda organización que implica que el personal forme parte de un clima laboral agradable.

Para Molina-Sabando (2016), el comportamiento organizacional puede definirse como la conducta o el quehacer de individuos, grupos o estructuras que inciden en la eficiencia y eficacia de las instituciones. Podrían plantearse tres niveles de análisis del comportamiento organizacional: desde la gerencia hacia los trabajadores (jerárquico), desde los trabajadores hacia la gerencia y hacia ellos mismos (relacional) y un tercer nivel lo constituiría la proyección de la empresa, incluido gerencia y trabajadores, hacia la sociedad(Karina, 2017). El Comportamiento Organizacional se refiere a la manera en que las personas se desenvuelven en el ámbito laboral, además la forma en que ellos desempeñan sus labores cotidianas. Está científicamente demostrado que para alcanzar el éxito laboral se debe contar con un clima de

trabajo favorable para las personas que forman parte de la organización, así mismo las personas deben sentirse motivadas demostrando interés constante de parte de la empresa para con sus empleados, velando por el compromiso hacia ellos y aportando en gran medida por el constante desarrollo personal y profesional".

Para Gutiérrez (2012; p.34) citado en Valles (2019) el comportamiento organizacional es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones; identificando las maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

Determinantes clave del Comportamiento Organizacional

La Figura 1.2 muestra los determinantes clave del comportamiento organizacional, en donde puede observarse que para elevar la productividad en la empresa se debe lograr la eficiencia y eficacia, que, a su vez, dependen de la interacción de los individuos (empleados) quienes llegan a formar grupos y equipos de trabajo bajo una adecuada estructura organizacional. De lo anterior se deduce que para mejorar la productividad en las organizaciones es necesario realizar cambios en las actitudes de los individuos, en la forma como trabajan los equipos o bien en la estructura organizacional. Por ello, se afirma que el CO, se ve influenciado tanto por individuos y equipos de trabajo como por la estructura organizacional; los que a su vez determinan la eficiencia y la eficacia que determinan la productividad en las organizaciones. En este caso de estudio se analizan los beneficios de realizar cambios en la estructura organizacional de una microempresa con el objeto de mejorar su eficiencia y eficacia, como base de su productividad(Jiménez A. L., 2014).

1.2. Gestión de recursos humanos

La Gestión de los Recursos Humanos (GRH), representa un factor de mucha importancia para las organizaciones, es por ello, que deben ponerse en práctica actividades de capacitación, desarrollo y por ende de estimulación que respondan al interés de la organización en obtener el mayor rendimiento laboral en un ambiente de bienestar para quienes aportan su fuerza física y/o mental en pro del enriquecimiento de la organización. Tradicionalmente el papel de los recursos humanos consistía solamente en comunicar la visión estratégica de la dirección a los empleados y facilitar la comprensión e interpretación de la visión del negocio, en la actualidad, se trata de articular la visión estratégica con la formación del capital organizativo y en la alineación de la empresa con el entorno. Así entonces, la Gestión de Recursos Humanos, juega un papel fundamental al sintetizar información sobre los conocimientos específicos de la empresa, las

relaciones, las habilidades y los valores de los empleados, contribuir al desarrollo y utilización de aquellas competencias que constituyan elementos útiles para aprovechar las oportunidades del entorno y afrontar las amenazas y contribuir al mantenimiento de dichos recursos y capacidades que son valiosos para la empresa, mediante el desarrollo de los sistemas de motivación y desarrollo de personas.

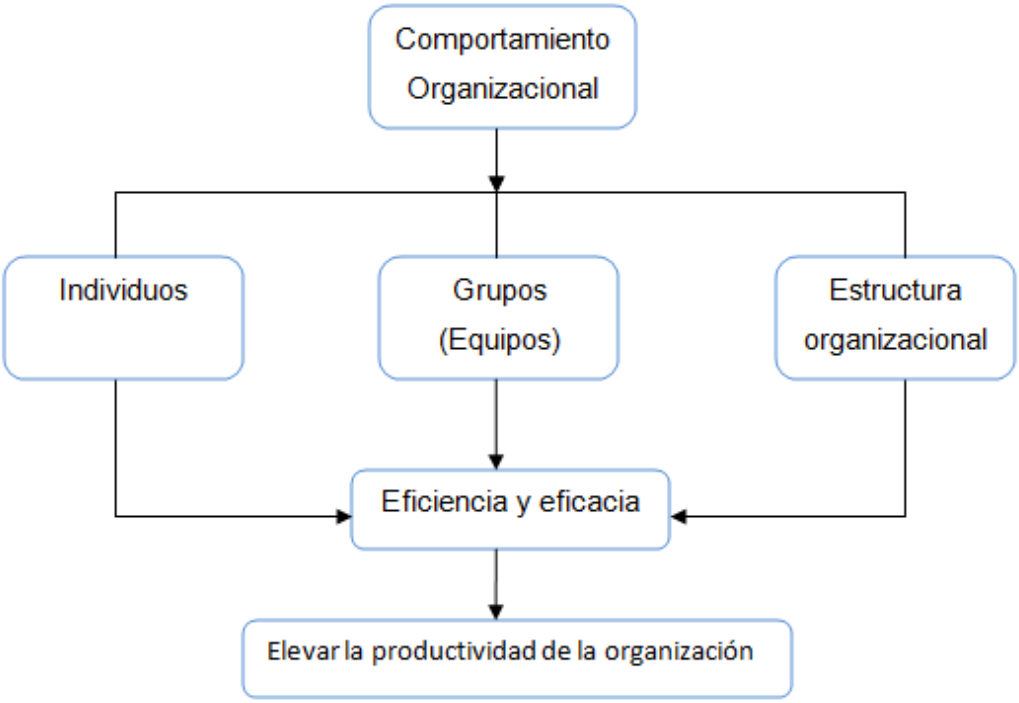

Figura 1.2. Determinantes clave del Comportamiento Organizacional. Fuente: Jiménez (2014).

Estos factores resultan complejos de identificar en las organizaciones, de modo que las empresas recurren a sistemas y procesos que agreguen valor a la gestión, y que a la vez sean capaces de lograr un desarrollo cónsono con las políticas organizacionales (Escobar, 2011).

El desarrollo de recursos humanos (RH) es una función fundamental de la GRH que no solamente consiste en la capacitación y el desarrollo, sino también en la planeación de la carrera y en las actividades de desarrollo, en el desarrollo de la organización, así como en la administración y evaluación del desempeño. Se debe entender el sistema de gestión de recursos humanos como una fuente impulsora de la gestión del conocimiento, paradigma actual para mejorar la eficacia de las organizaciones. En una sociedad como la cubana, donde la gestión del conocimiento adquiere un alto valor, sosegar es limitar el propio desarrollo de todos los trabajadores y de la propia organización. Delimitarlo, es seguir presentando a las organizaciones

como conglomerado de recursos, sin sensibilidad y sin diferenciación hacia las personas, como recurso más importante, como individuos que se relacionan entre sí y que son capaces de dirigir, organizar, ejecutar y controlar todas las actividades que se desarrollan (Mondy, 2016).

Diversos investigadores plantean sus propias concepciones acerca de la Gestión de recursos humanos, entre ellos Cuesta Santos (2005) la define como el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno referenciado (Cárdenas-Acosta, 2020).

Otros como Chiavenato (2002) plantea que el concepto tradicional de RH, que aún se practica en muchas empresas y organizaciones, es un producto típico de la era industrial, cuando las empresas se consideraban conjuntos integrados y coordinados de recursos financieros, materiales, tecnológicos e incluso humanos— reunidos para alcanzar objetivos organizacionales imposibles de lograr de manera aislada e individual. En realidad, ese concepto es producto de una época en que las organizaciones eran típicamente físicas y concretas, y se estructuraban como verdaderos ladrillos y de forma mecánica. Así, incluso a las personas se les trataba como recursos —recursos humanos—igual que al resto de los recursos organizacionales, y de manera uniforme y estandarizada, a fin de ajustarlas a las demandas y requisitos de la empresa. Eso fue antes, pero la denominación perdura como especie de marca registrada del área. Ahora, en plena era de la información, el concepto de recursos humanos cambió de manera radical. Hoy día ya no se considera a las personas meros recursos inertes, sujetos estáticos y pasivos de la administración, sino socios activos y proactivos del negocio. Ellas son el alma, la sangre, la inteligencia y el dinamismo de la organización, y aportan las habilidades básicas de la organización indispensables para su competitividad y sustentabilidad. Se decide conservar la denominación RH por una mera cuestión de marca e identidad. Pero se insiste en que las personas no son recursos, sino seres humanos, y que sobrepasan en mucho las estrechas limitaciones de esa antigua denominación. Ellas constituyen el capital humano de la organización, que agrega un valor inconmensurable a la empresa y a la inteligencia del negocio. No existe una organización sin personas. Y tampoco hay empresa sin ellas.

El capital humano con que hoy cuenta Cuba en todas sus esferas, es notable. El comandante en jefe Fidel Castro Ruz siempre ha planteado la importancia del factor humano en el desarrollo de la Revolución en general al expresar que el capital humano implica no solo conocimientos, sino también -y muy esencialmente- conciencia, ética, solidaridad, sentimientos verdaderamente

humanos, espíritu de sacrificio, heroísmo, y la capacidad de hacer mucho con muy poco. (Salas-Perea, 2012)

Según la NC: 3000 (2007) el capital humano se define como el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo.

El término Capital Humano es hoy día una expresión muy tratada por los economistas partiendo de los cambios organizacionales y el rol predominante que el conocimiento y talento humano juega en la economía. Este se menciona en ocasiones como una forma de capital, indicando con ello aprovechamiento al máximo del aporte humano, al que como activo intangible se le asigna un valor y se considera como capital, se entiende como la inversión que brinda conocimientos, formación e información a las personas; esta permite a la gente dar un mayor rendimiento y productividad en la economía moderna y aprovecha el talento de las personas, (Teodora, 2017) referenciado en Porsegué (2020).

Para alcanzar un capital humano efectivo se requiere gestionar sus competencias.

1.3. Gestión por competencia

La gestión por competencias es la herramienta que permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizacionales considerando la gestión de las personas como principal arista en el proceso de cambio de las empresas y a la creación de ventajas competitivas de la organización (García-Dousat, 2009)y similar a este está el dado por Gallego (2015) citado en Saldaña (2018)donde se refiere a la gestión por competencias como un elemento importante para el buen funcionamiento y supervivencia de la empresa, y teniendo en cuenta que este aporta innumerables ventajas, que condicionan el correcto desempeño del recurso humano, a partir de la administración de sus competencias por parte de los directivos capacitados.

El proceso de Globalización por el que está atravesando el mundo, unido al avance de la tecnología, ha hecho que los países tomen medidas adecuadas para enfrentar esos retos de manera que puedan competir con los países más desarrollados. La gestión por competencias tuvo su surgimiento a principios de la década de 1970, siendo su principal exponente David C. McClelland. En una de las investigaciones primigenias sobre el tema, realizada por este autor junto a Richard E. Boyatzis en la organización estadounidense de telecomunicaciones American

Telephone and Telegraph (AT&T) vio la luz una de las definiciones más utilizadas para conceptualizar las competencias, la cual fue definida como: “Unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (1982; citado por Cuesta, 2000,referenciado en Hernández2015).

La gestión por competencia se define como una herramienta del talento humano con una propuesta específica basada en los resultados de los empleados en un determinado proceso de gestión y a su vez alineado sinérgicamente con los resultados de la empresa. Todo esto se enmarca bajo instrumentos de evaluación e identificación de competencias (Guerrero Dávalos, 2013).

Según los autores Ernst & Young Consultores citados en Iturra (2016) plantean que el objetivo general del enfoque de gestión por competencias es: “implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos de manera integral y unificada, de una manera más efectiva en la organización”. Los objetivos que pretende alcanzar la gestión por competencias en una organización son:

a) La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
b) La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
c) La coincidencia de la gestión de recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
d) La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
e) La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
f) La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Pero a diferencia de estos autores antes mencionados Lora (2020) establece la consolidación de la definición basándola desde el mismo direccionamiento de lo que es un modelo management que faculta a las organizaciones para alinear sus objetivos organizacionales con las personas que la integran.

La importancia de la gestión de competencia está fundamentada bajo criterios que conducen a una gestión del personal adecuada, basada en las competencias que aporten a la consecución de los objetivos organizacionales. La gestión de competencias en el ámbito empresarial, hace énfasis a un compromiso de cada uno de sus miembros, lo cual, propone un sistema eficiente en dirección a la capacidad innovadora y creativa bajo el marco social-laboral y empresarial en

donde se desempeña, siempre y cuando esté fundamentada en las habilidades del personal (García, 2014), citado en Jiménez (2019).

Una gestión efectiva por competencias requiere de la definición correcta de las competencias laborales adecuadas para cada puesto de trabajo y cargo.

1.4. Competencias laborales

El término competencia surge como una insuficiencia objetiva de acercar el estudio, análisis y control de la activad laboral a los procesos reales. Por tanto, su primordial característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar. Se ha podido constatar la adopción de posiciones pragmáticas. Otro elemento discordante es la concepción de las competencias como características, lo que refleja una imagen de fragmentación opuesta al carácter holístico que caracteriza a este término. Algunas de las definiciones muestran un carácter reduccionista, al circunscribir las competencias a la esfera cognitiva, olvidando el importante papel de los elementos afectivos. Según Perrenoud (2004) se refiere a competencia a la aptitud para enfrentar eficazmente una familia de situaciones análogas, movilizando a conciencia y a la vez de manera rápida, pertinente y creativa, múltiples recursos cognitivos: saberes, capacidades, micro competencias, informaciones, valores, actitudes, esquemas de percepción, de evaluación y de razonamiento es la efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Las competencias son el conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados en la acción adquiridos a través de la experiencia (formativa y no formativa) que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares (OIT, 2000), citado en Cano-García (2011).

Basoredo (2011) citado en Celis (2017) clasifica las competencias según la variedad de las definiciones que recibe el término y efectúa la orientación en cinco categorías según la característica principal de la definición (ver tabla 1.1):

a) Dimensiones adaptativas que explican la interacción persona-tarea. En esta categoría se sitúan todas las orientaciones y definiciones que contengan el carácter de interacción entre las características del individuo y los factores del entorno de las tareas.
b) Las competencias explicadas como procesos. Esta categoría corresponde con todas las orientaciones que explican las competencias mediante los procesos. Para esta clasificación Basoredo propone la definición de Delamare y Winterton (2005), quienes afirman que una

competencia es la combinación de conocimiento, destreza y habilidad social necesarios para ocupaciones particulares, es decir, la competencia debe actuar en conjunto.

c) Las competencias como conductas específicas o ventajas competitivas. Esta categoría propone una percepción distinta de las competencias, pues las define como repertorios de conducta que alguien realiza mejor que otro. Esta clasificación se puede analizar mejor desde la perspectiva de Bartram (2005), quien se refiere a las conductas observables en el puesto de trabajo que aportan una base para diferentes criterios de medidas de desempeño.
d) Orientaciones basadas en los atributos personales. Para esta categoría el autor expone la propuesta de Schmieder y Frame (2007), quienes definen una competencia como un atributo de las personas que es necesario para cumplir con los requerimientos de un puesto de trabajo de modo significativo.
e) Los estándares de las tareas. Desde esta categoría se comprende la competencia como una estrategia para normalizar las tareas y proponer un conjunto de estándares y criterios descriptivos de una ocupación o de un conjunto de puestos.

El concepto que se toma como referencia en la investigación es el citado en Cárdenas-Acosta (2020) donde se define a las competencias laborales como una pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación, conocimiento, diferenciación y competitividad.

Por lo que se entiende como competencias laborales a la convergencia de cuatro saberes fundamentales como son:

Saber conocer: desarrollar nuevos conocimientos, también se relaciona con la formación permanente y a lo largo de toda la vida, en todos los ámbitos de la misma: académica, profesional y social.

Saber hacer: dominio de métodos estrategias y técnicas enfocadas al desarrollo de diversas tareas personales y profesionales.

Sabe ser: son el conjunto de actitudes y formas de actuar con las personas, lo cual permitirá desarrollar competencias sociales. Se relaciona también con las actitudes hacia la iniciativa, el liderazgo y la motivación frente a las tareas de la vida diaria.

Saber entender: capacidad que tiene la mente de una persona para discernir como se relaciona entre si las partes formativas o las partes informativas de un asunto cualitativo e integrarlas. Es la

capacidad de un sujeto para aprender el concepto o sustancia subyacente en un conjunto. Permite a la persona ponerse en contacto con el mundo como realidad, captando su estructura y su significado.

Tabla 1.1. Principales factores o enfoques que caracterizan las competencias laborales

Conductistas	Funcionalista	Constructivista	Holístico
Las competencias son atributos que un empresario de alto rendimiento de hoy busca en los empleados del mañana. Se toman en cuenta los comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones. Se basa en el proceso de cómo se hace.	Se basa en el proceso de cómo se hace. Competencia es el conjunto de atributos, habilidades y conocimientos que deben tener las personas y que se aplican en el desempeño de una función ocupacional a partir de los requerimientos impuestos por el empleo. Se basa en el resultado del trabajo.	La competencia consiste en la construcción propia del individuo, a través de un conjunto de acciones de carácter educativo que le permiten apropiarse progresivamente de estructuras de conocimiento. Se aplican las competencias para resolver dificultades en los procesos laborales.	La competencia se entiende como resultado de una compleja relación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Trata de integrar lo mejor de los enfoques anteriores.

Fuente: elaboración propia.

Alcanzar las competencias laborales adecuadas para cada cargo constituye la principal vía para mostrar la idoneidad demostrad del trabajador en su puesto de trabajo.

1.5. Idoneidad demostrada

Durante muchos años, la antigüedad de los trabajadores y el cumplimiento de la disciplina laboral eran parámetros que decidían quienes estaban o contaban con mayor ventaja ante una propuesta mejor de empleo o la permanencia en un centro laboral determinado. La vida ha demostrado que estos indicadores no son suficientes, ya que perfectamente un trabajador de

reciente o nueva incorporación puede tener mayores resultados de trabajo y aprovechar mejor la jornada laboral, proporcionando con su labor mayor eficiencia para la entidad. Es por ello que surge, luego de muchos debates y análisis sobre el tema, el principio de Idoneidad Demostrada como principio rector del derecho a la admisión y permanencia en el empleo. La definición por la cual se rigen las empresas cubanas y esta investigación, es la planteada en el Código de Trabajo de la República de Cuba el cual plantea que: la idoneidad demostrada es el principio para determinar la incorporación al empleo de la persona que se pretende contratar, su permanencia en el cargo, promoción en el trabajo y la capacitación por parte de la entidad; comprende el análisis integral de los requisitos siguientes (Hernandez, 2014):

a) realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas, demostrada en los resultados de su labor;
b) cumplimiento de las normas de conducta de carácter general o específico y las características personales que se exigen en el desempeño de determinados cargos;
c) calificación formal exigida, debido a la naturaleza del cargo, mediante la certificación o título emitido por el centro de enseñanza correspondiente.

El requisito regulado en el inciso b) se acuerda entre el empleador y la organización sindical, lo que se inscribe en el Convenio Colectivo de Trabajo. En el Reglamento de este Código se regula la autorización excepcional pertinente a lo establecido en el inciso c).

En el Reglamento del Código de Trabajo Capítulo 1, Contrato de Trabajo, Sección Octava se encuentra en correspondencia con la cláusula 36 el artículo 22 en el cual se plantea que el jefe de la entidad puede autorizar el desempeño de un cargo a un trabajador que no cumple el requisito de calificación formal, si demuestra que cumple el resto de los requisitos establecidos. Se exceptúan de esta autorización aquellos cargos cuyo requisito de calificación formal se dispone mediante ley para determinadas profesiones.

Así, la idoneidad demostrada refleja un adecuado desempeño laboral.

1.6. Evaluación del desempeño laboral

Tradicionalmente se cree que las Evaluaciones del Desempeño se realizan solo para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que declarar disponibles. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de la evaluación es mucho más importante y tiene otras implicaciones en la relación jefe-subordinado, así como en la relación trabajador-organización hacia la búsqueda de objetivos comunes. El modelo de Evaluación del Desempeño en la Gestión

por Competencia es una metodología que centra su estudio en el contenido de los puestos de trabajo sino en la investigación de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor, esto significa que la Evaluación o gestión del desempeño, se constituye en uno de los ejes fundamentales de aplicabilidad en la gerencia de los recursos humanos en las organizaciones (Camejo, 2008).

Los sistemas de Evaluación del Desempeño no son procedimientos creados recientemente, sino que existen desde el mismo momento en el que nace la figura de la relación laboral. Debido a los cambios que ha ido sufriendo la sociedad, estos sistemas han visto la necesidad de evolucionar e ir adaptándose a las nuevas necesidades que las empresas iban reclamando. En la actualidad, los procedimientos de Evaluación del Desempeño han ido quedando obsoletos o desfasados a medida que la sociedad avanza. No obstante, aunque han existido constantes mejoras y adaptaciones, siguen siendo objeto de crítica dentro del ámbito empresarial. Estas críticas son de diverso tipo, ya sea por la postura confusa y desorganizada que adoptan los responsables a la hora de evaluar a sus colaboradores, o de realizar el *feedback* o por considerar que en general los sistemas de evaluación tal y como se conoce están obsoletos y requieren de una reforma de 360º.

Las evaluaciones del desempeño, es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa de la organización. Con base en los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño sirve en la determinación y en el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la organización. Es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento (o desempeño) de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos. Cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se deben incluir en el sistema de promoción, puesto que el pronto estímulo por el logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce (Montoya, 2009).

En relación a la Evaluación del Desempeño es importante saber que no existe un único sistema válido, sino que al igual que sucede con la definición del mismo, existen distintos tipos de evaluación (Orozco, 2017).

En el primero de los casos se puede distinguir entre:

a) La evaluación realizada por parte de los responsables, ésta es la evaluación que realiza el superior a cada uno de los colaboradores que están a su cargo.
b) La autoevaluación, se produce cuando los colaboradores realizan un análisis sobre su propio desempeño dentro de la organización. Con este tipo de evaluación se propicia el compromiso del trabajador con la organización y sus objetivos.
c) La evaluación realizada por los compañeros, ésta es efectuada por personas que poseen el mismo cargo que el evaluado. Con la misma categoría profesional.
d) La evaluación realizada por los colaboradores a su responsable.
e) La evaluación realizada por los clientes. Ésta última no es demasiado habitual dentro de los sistemas de evaluación que se aplican en la actualidad.
f) Por último, se tiene la denominada evaluación 360º, es aquella que engloba todas las anteriores. Es la que otorga mayor objetividad y la que permite una mayor satisfacción por parte de los evaluados.

Los métodos para evaluar el desempeño son:

a) Método de la escala gráfica de calificaciones: se determinan un grupo de características que el empleado debe poseer y una escala de valores para el desempeño de cada una de ellas. El evaluador, normalmente es el responsable, califica a cada uno de sus colaboradores determinando en qué punto de la escala se encuentra el mismo, para obtener el resultado final se suman los valores que se han señalado en cada una de las características.
b) Método de clasificación alterna: se basa en una clasificación de los colaboradores que va desde el mejor hasta el peor. Para ello fijan una característica de referencia y a partir de ahí van eligiendo de forma alterna, es decir, primero eligen a aquel colaborador que tiene un desempeño excelente de dicha característica y después al peor, y así sucesivamente hasta haber clasificado a todos los colaboradores en las distintas características establecidas como necesarias por la organización.
c) Método de la comparación por pares: es más preciso que el método anterior, aunque tiene ciertas similitudes con el mismo. Se basa también en las características determinadas por la empresa, pero en este caso debemos emparejar a cada colaborador con cada uno de los restantes colaboradores, en relación a una de las características, una vez realizado esto, es preciso que se determine cuál de los dos tiene mejor desempeño en esa característica. Por último, para obtener el resultado final es necesario sumar cuantas veces ese colaborador ha conseguido la mejor puntuación.

d) Método de la distribución forzada: se determinan diversas categorías de desempeño y es el responsable el que debe ubicar a un porcentaje determinado de empleados en cada una de dichas categorías.
e) Métodos de los incidentes críticos: los incidentes críticos son hechos o sucesos que no son usuales en el desempeño del trabajo por parte del colaborador. Estos sucesos pueden ser tanto positivos como negativos. Por lo que este método consiste en que el responsable debe examinar y analizar dichos hechos, y cuál es la aptitud y comportamiento del evaluado en cada suceso.
f) Método de formas narrativas: en este método es necesario que el responsable redacte un informe en el cual evalúe detalladamente el modo de actuación y desempeño por parte de su colaborador y que especifique determinados ejemplos. De tal forma podrán elaborar un plan de mejora y desarrollo una vez analizados junto con el empleado los fallos en su desempeño.
g) Método de escalas de estimación ancladas: este método es una mezcla de algunos de los métodos mencionados anteriormente como el de formas narrativas y el de las escalas gráficas de estimación. Sin embargo, se diferencia de los mismos en que es más neutro e imparcial.

Como se ha podido observar hay una gran variedad de métodos o sistemas de Evaluación de Desempeño. Cada empresa debe adoptar aquel que se ajuste más a sus necesidades e incluso diseñar el suyo propio si lo considera preciso, determinando cual va a ser la forma de coordinar a sus empleados y cuáles son los componentes que van a integrar dicha evaluación. Lo realmente fundamental es que esos métodos dispongan de plena objetividad y utilicen criterios justos.

La evaluación del desempeño laboral tiene importantes ventajas tanto para las organizaciones como para los trabajadores. Una de sus principales aportaciones es la de aumentar el conocimiento de la organización sobre cómo se está realizando el trabajo. La información obtenida orientará, además, en el diseño y desarrollo de los procesos de selección y en la detección de las necesidades de formación, entre otras estrategias de gestión de los Recursos Humanos. Asimismo, otras utilidades de las evaluaciones para las organizaciones están relacionadas con el reconocimiento de los trabajadores y el desarrollo de planes motivacionales. Por su parte, los trabajadores obtendrán información útil que les permite tener una mayor claridad sobre sus funciones y tareas, tomar conciencia sobre cómo realizan su trabajo y mejorar sus prácticas laborales (Cabrera, 2014).

Idalberto Chiavento en su libro Administración de Recursos Humanos octava edición (Chiavenato I. , 2007), se refiere a desempeño laboral como una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Anna Pérez Montejo (Montejo, 2009), se refiere a desempeño laboral como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

En similitud con los conceptos anteriores (Brazzolotto-Pavón, 2012) en sus tesis describe ala evalución del desempeño como el proceso de evaluar el desempeño y las calificaciones del empleado con relación a los requerimientos del puesto del cargo para el cual fue contratado. Es utilizada para la administración de promociones, fijación de reconocimientos materiales y otras acciones que requieran un tratamiento diferenciado de los integrantes de un grupo.

Para el desarrollo de la presente investigación, el autor se rige conforme a la Resolución No.177 del Ministerio de Salud, artículo 3 se refiere al desempeño laboral como la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un periodo de tiempo determinado y de su potencial desarrollo y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Caracteriza el personal evaluado según sus fortalezas, debilidades, posibilidades y capacidades (MINSAP, 2011).

La evaluación del desempeño necesariamente tiene que partir de la revisión de los perfiles de cargo por competencias.

1.7. Perfiles de cargo por competencia

Para poder realizar una evaluación de desempeño por competencias se debe confeccionar, en primera instancia, los perfiles de los puestos por competencias. La elaboración de dichos perfiles implica definir las competencias tanto cardinales como específicas para cada puesto y los niveles necesarios de cada una de ellas para que el empleado se desempeñe exitosamente. Es preciso definir los perfiles de competencias por cada puesto ya que la evaluación de desempeño sólo

tomará en cuenta las competencias y los grados requeridos para el puesto que ocupa el evaluado. Las organizaciones que aplican un sistema de gestión por competencias confeccionen un diccionario de competencias y un diccionario de comportamientos. En el primero se definen las competencias y sus niveles, ya que una misma competencia puede tener un significado diferente para distintas organizaciones. En el segundo, se establecen ejemplos de comportamientos observables en personas que poseen desarrollada la competencia en los distintos niveles definidos en el diccionario de competencias. (Brazzolotto-Pavón, 2012).

Para todas las actividades, se hace necesaria la identificación de perfiles propios para cada cargo, considerando las competencias requeridas para el desempeño del cargo. Las actividades del proceso de gestión, se estructuran en forma de una cadena de valor, que permite la alineación con los subsistemas de Planificación Estratégica y Talento Humano de las organizaciones, en éstos se establecen las necesidades actuales y futuras de los trabajadores de acuerdo con los planes de crecimiento y desarrollo en la organización. Estas actividades se ejecutan de manera secuencial, donde el proceso de gestión media entre los dos subsistemas. En este contexto, el modelo se instancia a través de dos dimensiones, la primera “Planificación Estratégica” sobre un análisis que guía a la organización en la identificación y procesamiento de los perfiles de cargos de acuerdo con la visión de ésta, permitiendo la planificación y estableciendo objetivos alineados con las metas estratégicas. La segunda “Talento Humano”, se instancia en la gestión como tal, estableciendo los elementos para potenciar y desarrollar las competencias laborales dentro de las unidades de trabajos (Sandoval, Montaño y Ramos, 2012).

Según Boyatzis citado en Narvaez-Mosquera (2019) y Ricaurte (2020) coinciden en que el perfil de cargo por competencias está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo.

Las técnicas más empleadas para diseñar perfiles de cargos son:

a) Observación directa.

Concepto: consiste en la observación directa del empleado mientras realiza las tareas y funciones propias de su puesto.

Características: utilización en tareas repetitivas (en periodo de adaptación). Comunicar al empleado que va a ser observado.

Ventajas: procedimiento objetivo y empírico, registro sistemático y homogéneos de datos. Inconvenientes: el hecho de observar interfiere el comportamiento. Se refiere tiempo y esfuerzo, costoso. No se utiliza en puestos no manuables. La persona observada no participa de manera activa.

b) Método del cuestionario

Concepto: registro mediante el que se pretende recoger información de todos los aspectos relacionados con el puesto.

Características: sencillo y fácil de comprender. Lo rellena el titular del puesto y lo supervisa su superior inmediato. Solo un cuestionario por puesto. Puede ser abierto o cerrado.

Ventajas: proporciona mucha información si el cuestionario es exhaustivo y si es revisado por el superior. Participación activa de los titulares.

Inconvenientes: no utilizar en puestos bajos. Supone un trabajo de análisis. Tendencia a exagerar por parte del puesto.

c) Método de entrevista

Concepto: consiste en recabar información del puesto mediante una entrevista realizada por el especialista y el titular del puesto.

Ventajas: conviene que la entrevista esté titulada. Versatilidad en la obtención de datos ya que estos se obtienen cara a cara con el titular. Método personalizado, mayor riqueza informativa. Interacción directa que permite eliminar posibles resistencias.

Inconveniente: requiere emplear grandes dosis de tiempo y esfuerzos por lo que resulta costoso.

d) Métodos mixtos

Utilización de varios métodos al mismo tiempo. Normalmente se utilizan observación directa y entrevista, y cuestionarios y entrevistas.

e) Método del diario de actividades

Consiste en un auto-informe del titular del puesto. Debe registrar diaria y sistemáticamente las actividades que desarrolla, especificando el tiempo que les dedica. Es un método sujeto a distorsión, dado que se trata de un auto-registro.

f) Método de incidentes críticos

Consiste en observar y detectar las actuaciones del titular del puesto a analizar que conllevan consecuencias positivas con el objetivo de captar y registrar las conductas o incidentes indispensables para el buen desempeño del puesto de trabajo.

g) Método de recopilación de la información

Consiste en recabar información acerca de las descripciones de puestos ya publicadas o bien realizadas en la misma empresa con anterioridad.

Para evaluar el logro de las competencias establecidas en el perfil del cargo se requiere de indicadores que midan estas y que deben estar contemplados en un repositorio de indicadores.

1.8. Repositorio de indicadores

El origen de la palabra española repositorio deriva del latín *repositorium*, que significa armario, alacena. Este término es recogido en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (DRAE) como: “lugar donde se guarda algo” (Nogueira, 2017).

Inicialmente Torres (2010) se refiere a que los indicadores como descripciones compactas de observaciones, en números o en palabras, que no tienen por qué ser exclusivamente ratios, sino que pueden ser unidades físicas o monetarias, diagramas, etc. siendo la propia situación y la estrategia la que determine cuáles son los indicadores mejores, habiendo un mayor apoyo para aquellos que surjan por un proceso de debate. Los indicadores en sí mismos no son lo que importa, la esencia es el proceso y discusión de los mismos antes, durante y después.

Para Quintero (2014), un indicador refleja el estado o situación actual en una empresa u organización tomando en cuenta, que los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos; el papel que ejecuta estos indicadores es proveer información sobre el cumpliendo de metas, objetivos y planificaciones; dando apertura a una mejora continua y éxito empresarial. En la Guía para la elaboración de indicadores de desempeño institucional se exponen cuáles son los objetivos y las funciones de un indicador y se refiere a un indicador como expresión cualitativa o cuantitativa observable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con períodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

Los objetivos que se persiguen en la entidad al contar con indicadores de desempeño laboral, son cinco:

1. Cumplir con la normatividad legal.
2. Desarrollar procesos de monitoreo y evaluación a los procesos de la entidad.
3. Agregar valor a la toma de decisiones en los procesos de diseño, implementación, monitoreo y evaluación de una política, programa o proyecto.
4. Apoyar la gestión eficiente y eficaz de los procesos de la entidad e identificar acciones necesarias para el mejoramiento continuo.
5. Apoyar la rendición de cuentas a la población objetivo y a los diferentes grupos de interés.

Los indicadores pueden cumplir una de dos funciones:

1. Función descriptiva que consiste en aportar información sobre el estado real de una actuación pública o programa.
2. Función valorativa que consiste en añadir a la información anterior un 'juicio de valor' basado en antecedentes objetivos sobre si el desempeño en dicho programa o actuación pública es o no el adecuado.

Algo similar a lo anterior ocurre con lo expuesto por Hernan (2016) el cual plantea que los indicadores de gestión evalúan el desempeño de los procesos, verifican el cumplimiento de los estándares de calidad para la satisfacción del mercado al cual se dirige las diferentes organizaciones; la gestión, indicadores, metas y objetivos, tienen mucha relación con el sistema de calidad en cuanto más se requiere medir el cumplimiento organizacional con las prácticas que rigen estas normas. Siendo este último el que se toma como referencia para el desarrollo de la investigación.

Los indicadores para evaluar el desempeño del personal o KPI (*Key Performance Indicator*) tienen como objetivo definir numéricamente como es el rendimiento de los trabajadores de la organización y también son una guía para los softwares de gestión de RRHH puedan desempeñar esta función correctamente. Brindan el conocimiento que se necesita para conocer con exactitud como es la calidad del trabajo de los colaboradores y valorar si su desempeño es el esperado. En caso de que esto no sea así, permiten identificar los problemas o áreas de oportunidad y posteriormente darle solución. Los KPI deben ser específicos y alcanzables porque si las metas de desempeño superan la realidad nunca se obtendrá un buen resultado. Además

de que no se debe de perder de vista el objetivo final que es brindar a los colaboradores una retroalimentación que les permita mejorar su trabajo, a través de acciones efectivas.

Los indicadores de Recursos Humanos (RRHH) permiten comprender el logro de los objetivos de la gestión de la fuerza laboral. Los gerentes deben pensar en las medidas tradicionales y en otras estratégicas de capital como el rendimiento y la cultura de los empleados y así reconocer que es vital contar con un equipo adecuado para ejecutar las estrategias de la organización. Las empresas discuten regularmente sobre temas como la contratación y retención de talento adecuado y esta capacidad a menudo se considera como uno de los mejores Factores Clave del Éxito de una empresa. Si bien, muchas organizaciones reconocen la importancia de la inteligencia empresarial, no todas ellas cuentan con indicadores de Recursos Humanos que les ayuden a cumplir estos y otros objetivos.

Un indicador de Recursos Humanos es una herramienta de medición que proporciona una visión global y sintética de uno o varios datos clave de la fuerza laboral de una empresa. Su objetivo es proporcionar ayuda en la toma de decisiones y en la gestión estratégica, al tiempo que sirve como herramienta de medición de la eficacia y los objetivos previamente definidos.

Actualmente las empresas disponen de varios indicadores que se agrupan y permiten a los directivos supervisar todos sus indicadores en tiempo real e identificar los vínculos entre las distintas políticas de RRHH, comerciales o de otro tipo que se hayan emprendido.

Indicadores de Recursos Humanos sobre compensación

- Porcentaje del costo de mano de obra: el costo de la fuerza de trabajo, en comparación con los otros costos, se puede medir al sumar todos los salarios y dividirlo entre los costos totales de la empresa dentro de un periodo determinado.
- Índice de competitividad salarial: se utiliza para evaluar la competitividad de las opciones de compensación. Se determina dividiendo el salario promedio de la empresa entre el salario promedio ofrecido por la competencia o por el resto de la industria.
- Satisfacción de los beneficios a empleados: este le permite saber a una organización que tan satisfecho está un empleado con algunos beneficios específicos que la empresa le ofrece. Se determina a través de encuestas y se puede utilizar para dividir cada beneficio de manera individual.
- Retorno de inversión (ROI): para asegurarse de que los pesos que se gastan para capacitar a los empleados estén dando frutos.

- Tasa de productividad del empleado: ayuda a medir la eficiencia de la fuerza laboral a lo largo del tiempo. Se determina tomando los ingresos totales de la empresa y dividiéndolos entre la cantidad de empleados totales.

Indicadores de Recursos Humanos enfocados a cultura

- Satisfacción del empleado: es otro de los indicadores de RRHH porque permite tener en cuenta la retención del talento. Se utiliza una encuesta en toda la empresa para medir la felicidad de estos empleados.
- Número de encuestas de satisfacción de los empleados: ayuda a comprender cuánto esfuerzo se está haciendo para mantener y mejorar la felicidad de los empleados.
- Porcentaje de empleados capacitados en la cultura de la empresa: evalúa la importancia y la comprensión de la cultura organizacional de toda la empresa.
- Porcentaje de días de vacaciones utilizados: ayuda a mostrar la actitud de las empresas hacia un equilibrio entre el trabajo y la vida saludable. Se determina al observar el número de días de vacaciones utilizados en comparación a los que no se utilizaron.
- Red de promoción de empleados: mide la probabilidad de que un empleado recomiende a tu organización como un lugar para trabajar. Esto se determina por la diferencia en el porcentaje de promotores y detractores.

Indicadores de Recursos Humanos sobre el empleo

- Tasa de ausencia: se encarga de brindar una perspectiva sobre la cantidad de trabajo y la pérdida de productividad debido a ausencias por enfermedad o ausencias imprevistas.
  Número total de días de trabajo perdidos por ausencia entre el número de días de trabajo disponibles en una organización = índice o tasa de ausencia.
- Número de empleados de tiempo completo: mantiene el control del crecimiento de la fuerza de trabajo de la organización a lo largo del tiempo.
- Permanencia promedio de un empleado: indica el tiempo promedio que un empleado pasa en la organización. Este tipo de KPI de RRHH también ayuda a determinar la satisfacción del empleado y la retención de talento.
- Tasa de terminación voluntaria: se determina tomando el número de renuncias de los empleados de las empresas, entre el número total de despidos en un periodo de tiempo determinado.

- Tasa de terminación involuntaria: se determina tomando el número de renuncias dirigidas por el jefe, entre el número de total de despidos en un periodo de tiempo determinado.
- Tasa de jubilación: este es otro de los indicadores de Recursos Humanos más significativos porque permite que las organizaciones desarrollen un plan estratégico de fuerza de trabajo.
- Edad promedio de jubilación: conocer esta tendencia ayuda a pronosticar la jubilación y a planificar el reemplazo de la fuerza de trabajo se determina la edad total de todos los empleados que se jubilan dividida entre el número de empleados que se van a jubilar.
- Tasa de fracaso de contratación de 90 días: ayuda a determinar qué tan exitoso es el proceso de adquisición de talento para encontrar al empleado adecuado para los trabajos específicos de la empresa.
- Tasa de terminación voluntaria del primer año: refleja las nuevas contrataciones que recibe una empresa. Un alto porcentaje sugiere que las personas correctas están siendo contratadas, pero no aceptadas.
- Tiempo promedio para llenar una vacante de trabajo: rastrea cuál es el tiempo de cobertura de vacantes para hacer más eficiente este proceso.
- Tasa de satisfacción del proceso de contratación: este indicador se encarga de proporcionar una perspectiva de cómo funciona el proceso desde el punto de vista del empleado.
- Costo por contratar empleados: el costo por contratación sirve para saber la cantidad de recursos invertidos para adquirir el mejor talento. Se determina promediando el costo total de comercialización, el proceso de contratación y los costos de referencia por contratación.
- Eficacia de la capacitación: ayuda a la empresa a comprender qué tan cómodos se sienten los nuevos empleados antes y después de su capacitación. Generalmente se determina a través de una encuesta que se realiza posterior a la capacitación.
- Número de iniciativas implementadas: este indicador mide el compromiso de la organización para establecer y mantener una cultura de diversidad e inclusión.
- Tasa de rotación de empleados de alto rendimiento: la rotación de los mejores empleados en particular es negativa y por supuesto tiene un mayor costo para la empresa. La tasa de rotación de empleados ayuda a indicar el éxito de los esfuerzos de retención y a planificar el reemplazo del talento.
- Porcentaje de rendimiento: este es el porcentaje de candidatos que quedan después de cada ronda de eliminación en el proceso de contratación. Un porcentaje bajo podría indicar la necesidad de actualizar la promoción del puesto de trabajo por ser poco clara o atractiva, y

un alto porcentaje indica una mayor cantidad de candidatos calificados con quienes continuar el proceso de contratación.

- Tasa de aceptación: se encarga de dividir el número de aceptaciones de propuestas de trabajo, entre el número de ofertas lanzadas. Esto permite a las organizaciones tener una idea del éxito de sus estrategias de reclutamiento.

Indicadores de Recursos Humanos sobre desempeño

- Porcentaje de candidatos que cumplen con los criterios de trabajo: ayuda a evaluar la efectividad de las ofertas de trabajo para llegar a los mejores candidatos.
- Tasa de contratación de referencias internas: este indicador permite a los gerentes ver el valor agregado cuando los empleados actuales ayudan a identificar y adquirir talento.
- Rendimiento de los nuevos empleados: el rendimiento de los nuevos empleados se puede comparar con el de otros empleados. Por lo general, este tipo de indicador se utiliza para evaluar los informes de rendimiento.
- Promociones internas versus contratos externos: esta relación mide cuantas personas que ya trabajan en una empresa son consideradas para promoción frente a la cantidad de personas externas que llegan a la empresa.
- Tasa de promoción interna: indica la retención exitosa y el crecimiento de los mejores empleados. Se determina dividiendo el número de individuos promocionados entre el número total de empleados.
- Porcentaje de empleados por debajo de los estándares de rendimiento: señala la cantidad de empleados de bajo rendimiento en una organización.

Una vez definidos los indicadores de Recursos Humanos, se comienza a implementarlos. Es importante crear un cuadro de mando con un conjunto de datos que ayude a tu equipo a analizar críticamente la efectividad de sus estrategias en relación con el desarrollo de una ventaja competitiva, mejora de habilidades, una mejor administración de cultura, una reducción de costos, etc. Esto es importante para mantener al personal enfocado en actividades que no solo respalden al Departamento, sino también a los objetivos generales de la organización. El Departamento de RRHH es el responsable de controlar los costos y de eliminar las ineficiencias.

Cuando se reduce con éxito la tasa de rotación, la organización se ahorra el gasto de reclutar, entrevistar y capacitar a nuevos empleados. Escoger claves te ayuda a entender lo importante que son estos para alcanzar los objetivos a lo largo del tiempo y para mantener una cultura

correcta en la organización. Evaluar las métricas periódicamente asegura que sigan siendo válidas.

1.9. Conclusiones parciales

La revisión bibliográfica realizada permite arribar a las conclusiones parciales siguientes:

1. En los temas tratados en la literatura nacional e internacional se plantea que la gestión de recursos humanos es un conjunto de conocimiento, actitudes, motivaciones, valores y capacidad portados por los trabajadores para desarrollar más capital con eficiencia por lo que es un objetivo fundamental de la economía y alcanzar el desarrollo económico y el cumplimiento de los programas sociales que impulsa la Revolución, y en particular para la industria militar.
2. Los instrumentos de medición son importantes para darle solución a los problemas de gestión de recursos humanos que se puedan presentar en un proceso productivo de la industria militar al brindar información detallada y favorecer a una mejor toma de decisiones.
3. El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas que estén establecidas en la organización y prever la tendencia de estos en un periodo de tiempo en un proceso de evaluación. Instaurar un conjunto de indicadores de gestión es una parte significativa en un sistema de medición de desempeño.
4. En la literatura científica disponible consultada en esta investigación no se encontraron evidencias de la existencia de un sistema de evaluación del desempeño por competencias que se adecue a las características de la empresa coronel Francisco Aguiar de Sancti Spíritus (EMI), por lo que se requiere un desarrollo en este sentido.

CAPÍTULO 2

Capítulo 2. Caracterización, diagnóstico de la empresa coronel Francisco Aguiar de Sancti Spíritus (EMI) y propuesta del diseño del sistema de evaluación de desempeño por competencias

En este capítulo se realiza una caracterización de la entidad objeto de estudio, se diagnóstica la situación de los recursos humanos y se propone un sistema de evaluación del desempeño por competencias.

2.1. Caracterización general de la empresa objeto de estudio

La EMI tiene autonomía propia en su gestión económica corriente y funciona bajo el principio del autofinanciamiento empresarial.

Misión: satisfacer a los clientes y poder brindarles servicios de fabricación, reparación, ensamble y modernización a la técnica automotriz, así como la fabricación y mantenimiento de muebles de mimbre y ratán. Para ello se cuenta con un colectivo laboral con capacidad innovadora, emprendedora y comprometida con el cumplimiento de las misiones con elevados niveles de eficiencia y competitividad.

Visión: es ser líder en el servicio que se presta, contando con el Aval del Sistema de Gestión de la Calidad, que permita brindar un servicio de excelencia a nuestros clientes.

En el éxito de la gestión empresarial juega un papel determinante la integración entre los Sistemas de la Organización y el conjunto de valores, motivaciones y orientación hacia su misión, pautas de comportamiento, patrones de relaciones humanas que conforman la cultura organizacional y que están en la base de su funcionamiento.

La organización pretende que se desarrolle y prevalezca una cultura organizacional fomentada por la experiencia de aquellos trabajadores fundadores y conocedores de la entidad, incorporando a su vez a los más jóvenes en la toma de decisiones. Propiciar la creatividad e innovación constante en sus procesos y productos/servicios amparados por el desarrollo del capital humano, impulsado fundamentalmente por el reconocimiento y apoyo moral a la labor realizada a diario. Que se involucre a todo el personal y a partir del liderazgo de sus directivos, al logro y comprensión de los valores de la entidad, trabajando a partir de significados compartidos y consolidando la cultura organizacional.

La entidad para fomentar un ambiente de transparencia y confianza acorde con su cultura organizacional, crea sus propios valores, los cuales la identifican y la orientan para trazarse sus metas, estrategias y objetivos (Ver anexo 1).

a) A continuación, se mencionan los documentos que avalan el estatus jurídico de la entidad:
b) Resolución No. 11/10 del ministro de las FAR, de fecha 18 de octubre de 2010, que aprueba la creación de la empresa.
c) Resolución No. 82/13 del ministro de las FAR de fecha 12 de diciembre de 2013, que aprueba el Objeto Social de la Empresa, el cual se define como: Fabricar, reparar, modernizar y comercializar medios de transporte, prestando servicios asociados a ello.
d) Orden No.26/13 del viceministro de las FAR de fecha 29 de julio de 2013, en su Anexo No. 3, en la cual se nombra en el cargo de director general de la EMI al Cap. Ing. Sergio Conrado Duardo.
e) Resoluciones de nombramiento de los Directivos y Ejecutivos según lo establecido en la política de cuadros vigente.

Certificado Comercial para operación en Divisas No. 0033370 y 0033347.

Código REEUP 272.0.2205.

La misma tiene como ubicación la provincia de Santi Spíritus. (Ver anexo2)

Cartera de productos y servicios que brinda la empresa

Las actividades de producción y prestación de servicios en la empresa, presentan una variedad considerable ya que los surtidos se diferencian entre sí y entre los tipos de procesos tecnológicos que se utilizan para ellos.

Los principales surtidos que actualmente se llevan a cabo en la Empresa son:

1. Servicios de chapistería, tapicería y pintura de vehículos ligeros y pesados.
2. Desactivación de motores de carburación, vehículos ligeros y pesados.
3. Servicios técnicos automotrices.
4. Fabricación de capotas y encerados.
5. Prestación de servicios de mantenimiento, garantía y postventa a las producciones que se ejecutan.
6. Fabricación de ómnibus urbano, rural y de montaña.
7. Reparación general cajas de velocidad líneas GAZ, UAZ y ZIL.
8. Reparación general motores yuchai 4 y 6 cilindros.

9. Chapistería, tapicería y pintura de vehículos ligeros y pesados.
10. Servicios de mantenimiento y reparaciones ligeras a material de guerra.
11. Reparación general de vehículos de las líneas ZIL, UAZ y GAZ.
12. Re motorización de vehículos de las líneas ZIL, UAZ y GAZ.
13. Fabricación de Semi ómnibus.
14. Fabricación de carretillas para mecánicos.
15. Fabricación de carretillas para cargar motores y piezas.
16. Fabricación de mesas de trabajo metálicas.
17. Fabricación de porta gomas para ZIL y UAZ.
18. Fabricación de piezas de repuesto, herramientas y accesorios.
19. Fabricación, reparación y mantenimiento de mobiliario de ratán y mimbre.
20. Fabricación de biodigestores.
21. Fabricación furgones metálicos isotérmicos.
22. Fabricación de camas plataforma metálicas.
23. Fabricación y ensamble de triciclos para transporte de personal.

Principales clientes de la empresa son:

DTT

UCM

Sistema Empresarial Militar (UAM, UIM, Geo Cuba, UACC, otros)

Regiones Militares Ejército Central.

EJT

INRE

MININT

MICONS

MINTUR

MINAGRI

INRH

Principales proveedores.

De las FAR:

1. TECNOIMPORT.
2. TECNOTEX.

De la Economía:

1. CIMEX

2. AXESS
3. COPEXTEL
4. Gases Industriales.
5. AUSA.

El Sistema de Gestión de la Calidad está concebido por procesos, y están clasificados y tienen definida la documentación que le procede a cada uno (Ver anexo 3).

La interacción entre los procesos se declara en cada una de las Fichas de Procesos y de forma gráfica a través del Mapa de Procesos que se muestra a continuación. (Ver figura 2.1)

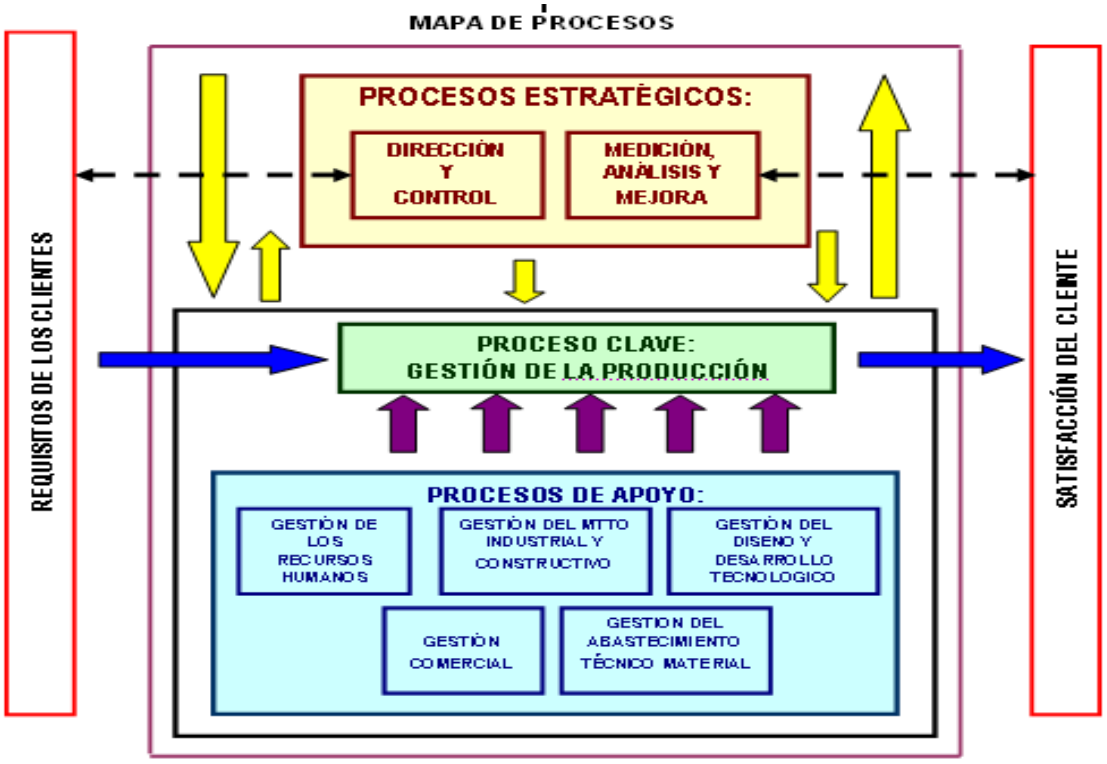

Figura 2.1. Mapa de procesos.

Fuente: documento archivado en la empresa

El proceso clave definido es el de **Gestión de la producción de bienes y servicios** y el mismo consta de los pasos siguientes:

1. Recepción y análisis de las demandas de los clientes.
2. Valoración de las posibilidades técnicas, tecnológicas y de capacidad productiva para asumir las demandas.
3. Información a los clientes de las demandas aceptadas (ofertas).
4. Concertación de los contratos de producción o servicios.

5. Recepción y análisis del plan de producción propuesto para el periodo por las direcciones de producción y economía, elaborado en base a las capacidades productivas, los contratos y las obligaciones concertadas.
6. Desagregación del plan por UEB. Se discuten y aprueban los principales indicadores para cada centro de costo.
7. Aceptación del plan.
8. Coordinación y aceptación de los aseguramientos necesarios para las producciones y/o servicios planificados.
9. Aprobación del Plan de Producción por el director general de la EMI.
10. Los procesos asociados a la realización del producto son los siguientes:
11. Reparación y fabricación.
12. Control de los procesos de reparación y fabricación.
13. Planificación y control de las etapas de desarrollo.
14. Realización del servicio de posventa.
15. Control y tratamiento a las reclamaciones de los clientes.
16. Control de entrada de los suministros.
17. Recepción y entrega de las producciones.
18. Preparación, ejecución y control de la producción.

Para realizar estas funciones cuenta con una estructura organizativa integrada por siete áreas de regulación y control (seis direcciones funcionales y un grupo), cuatro áreas de apoyo y seis Unidades Básicas Productivas, una de ellas enclavada en el municipio de Trinidad (Unidad Básica No. 4 Fábrica de Muebles) en la Carretera a Casilda 2 ½ km.

A continuación, se muestra el organigrama de la empresa. (Ver figura 2.2**)**

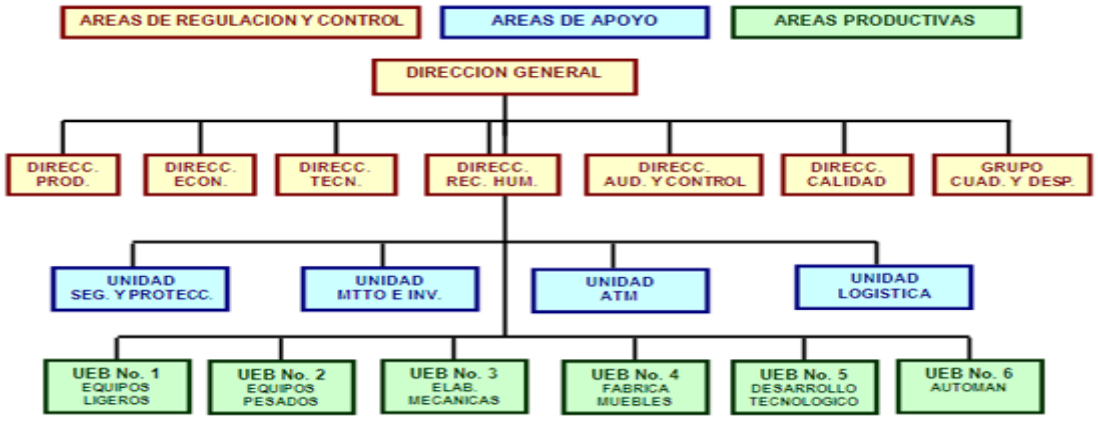

Figura 2.2. Estructura organizativa de la empresa Militar Industrial coronel. “Francisco Aguiar Rodríguez” Fuente**:** documento archivado en la empresa.

Los principales recursos tecnológicos que se utilizan son los que se mencionan a continuación:

a) Existencia de especificaciones de calidad, normas de empresa y cantidades de medios a producir.
b) Trabaja de forma permanente en reducir los costos al mínimo, sin reducir la calidad ni el ritmo de producción.
c) Los métodos de trabajo son conocidos y revisados en cooperación con los trabajadores.
d) Existe un programa para el mantenimiento de maquinarias y equipos y se ejecuta el mismo.
e) Están identificados, se conocen y se trabaja por minimizar o eliminar los problemas ambientales provocados por la organización y que afectan al Medio Ambiente.
f) Aunque la tecnología está obsoleta se trabaja en la adquisición de nuevos equipamientos que permitan elevar la productividad y calidad del trabajo.
g) Se trabaja de forma permanente en el completamiento de la fuerza de trabajo calificada, para que la fluctuación laboral se comporte al mínimo permisible.
h) Los aseguramientos inoportunos de las materias primas limitan las posibilidades de producción rítmica de la empresa.
i) Se continúa incrementando y potenciando la utilización de las vías de comunicación para la obtención de información científico técnica actualizada. (correo electrónico, Internet, otros.)

Análisis de los recursos humanos en la empresa

Los recursos humanos se desglosan en un listado de cargos aprobado que cuenta con un total de 485 cargos; guardando la correlación establecida entre trabajadores directos e indirectos (80% - 20%). Con esta estructura organizativa, se garantiza el cumplimiento armónico y sostenido de los valores de ventas, así como los indicadores de eficiencia planificados. La composición de la Fuerza de Trabajo está estructurada de la forma en la tabla 2.1:

Tabla 2.1. Estructura del capital humano de la empresa Militar Industrial Cor. “Francisco Aguiar Rodríguez”.

CATEGORÍAS	CANTIDAD	%
Oficiales	**34**	**5**
Cuadros	**23**	**3**
Técnicos	**117**	**17**

Servicios	**75**	**11**
Operarios	**448**	**64**
TOTAL	**697**	**100**

Fuente: documento archivado en la empresa.

Muestra poblacional

Cálculo de muestra para población finita

Como se conoce el total de la población aplicaremos la fórmula 2.1

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 p * q}{d^2 * (N-1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:
- N = Total de la población
- Z_{α}= 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

Datos:

N= 697

Z= 1.96 al cuadrado

P= 0.05

q= 0.95

d= 0.05

$$n=\frac{697*1.96^2*0.05*0.95}{0.05^2*(697-1)+1.96^2*0.05*0.95}$$

n= 67

El tamaño óptimo de la muestra es de 67 trabajadores.

2.2. Diagnóstico de la gestión del capital humano

Para conocer la situación actual de la gestión de capital humano en la empresa, la autora aplica como herramienta la Metodología de Diagnóstico del Ministerio del Trabajo y Seguridad Social (2009). En el Anexo 4 se muestra la lista de chequeo que sirve

instrumento para la medición del estado de situación (bajo, medio o alto), la que se aplica a los trabajadores y dirigentes del área funcional de gestión del capital humano, el instrumento se aplicó a 67 trabajadores y los resultados se muestran en el Anexo 5. El análisis detallado de estos indicadores se muestra a continuación:

1. Competencias laborales

No están definidas las competencias laborales claves de los trabajadores. Se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada como instrumento para la ejecución del conjunto de actividades claves relacionadas con la gestión de la estructura humana de la empresa; por lo que no se encuentra estructurada la gestión por competencias.

2. Organización del trabajo

El comportamiento de este proceso clave muestra las características siguientes: se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores, aunque se han identificado los procesos en la empresa, no se han definido cuáles son los claves y no se cuenta con un procedimiento escrito que describa cómo realizar dichos estudios o qué técnicas aplicar porque no se cuenta con personal calificado para realizarlos. Además, no se realizan análisis sistemáticos y diseño de puestos de trabajo para cumplir los objetivos de nivel superior y sus estrategias. No existe plantilla inflada, se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades. La autora pudo comprobar que tampoco se han ejecutado estudios de tiempos para determinar el aprovechamiento de la jornada laboral de forma sistemática.

3. Selección e integración

Se realiza por el calificador de amplio perfil y se toma en cuenta la información registrada en el expediente laboral, donde se refleja la experiencia del trabajador, sus resultados y funciona el Comité de Expertos, quien tiene a su cargo la decisión de otorgar o no el cargo(s) vacante(s). Se seleccionan trabajadores con insuficiente nivel de calificación para cubrir plazas vacantes, no teniéndose en cuenta otros elementos relacionados con el comportamiento en el cargo (competencias). Al trabajador se le instruye con las medidas de seguridad y salud, así como contra incendios relacionadas con su ocupación; se le informa de los valores, políticas y reglamentos generales de la instalación.

4. Capacitación y desarrollo

Las acciones de capacitación que se ejecuten en la empresa están relacionadas con el proceso de servicios que se desarrolla en esta, dirigidas a alcanzar los niveles de conocimientos y habilidades que aspira alcanzar la organización a corto y mediano plazo. A todos los trabajadores se les da a conocer el plan de capacitación previsto para el año y reciben al menos una acción de capacitación que contribuye a su desarrollo profesional e integral.

5. Estimulación moral y material

Existe motivación y un clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales, aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática. Todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. Debido a que las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial reciben un ingreso superior al resto, un pago adicional por mostrar mayor eficiencia, organización y disciplina. Existe una integración discreta entre la estimulación moral y salarial, no obstante, están dirigidas a lograr mayores resultados productivos. Sin embargo, al realizar la vinculación de los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia no se tiene en cuenta las competencias laborales demostradas que tiene el trabajador respecto a su puesto de trabajo evaluadas a través de indicadores.

6. La evaluación del desempeño

La evaluación será efectuada por el jefe inmediato superior de cada trabajador, pudiendo asesorarse y auxiliarse por especialistas del área, así como solicitar criterios a la sección sindical. Se realizará anualmente, estableciéndose como fecha para su materialización, el primer trimestre del año, para ello, se fundamentará en las evaluaciones periódicas mensual y trimestral que previamente se hayan practicado. En las actividades cíclicas o temporales, en lugar de anualmente, se realizan al vencimiento de éstas. Se establece como requisito para la evaluación citada, que el trabajador haya laborado efectivamente como mínimo, el 70% del tiempo requerido. En el proceso de evaluación se miden los resultados alcanzados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos, así como el señalamiento antes aspectos reiterativos que se han incumplido. No obstante, la evaluación de desempeño no se realiza sobre la base del cumplimiento de las

competencias generales y específicas que tiene definido cada puesto de trabajo en su perfil de cargo por competencias.

7. Comunicación institucional

La política de comunicación institucional en la empresa está organizada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos, contribuye a la participación de los trabajadores para el logro de resultados. Algunos tipos de información están definidos, otros o se aplican operativamente o no están claramente identificados. Están precisadas las responsabilidades para todos los trabajadores de acuerdo con sus misiones y el papel de las organizaciones dentro de la política comunicacional utilizando los canales existentes.

Finalizado el diagnóstico a la gestión de recursos humanos en la empresa se requiere precisar las principales deficiencias encontradas, para luego ser evaluadas por el criterio de expertos y establecer un orden de importancia que permita identificar la causa fundamental. Luego de varias sesiones de discusión grupal entre el equipo de investigación, la dirección de recursos y otros directivos de primer nivel de la entidad, se decidió conformar un comité de expertos integrado por ocho personas (Ver tabla 2.2).

Para organizar los problemas se aplicó el método del coeficiente de concordancia de Kendall. Para evaluar la concordancia entre los criterios emitidos por los expertos, se construyó una tabla con los resultados de la valoración que los mismos dan a los problemas que están incidiendo en el desempeño de la gestión del aprovisionamiento. Los expertos otorgaron calificaciones que oscilan entre 1 y 10, siendo los valores más bajos los correspondientes a aquellos que consideran de mayor importancia. Estos resultados aparecen en la Tabla 2.3.

Tabla 2.2. Listado del grupo de expertos

Expertos	Cargos	Área de trabajo	Años de experiencia
1	Director general	EMI	10
2	Subdirector general	EMI	9
3	Director de recursos humanos	EMI	8
4	Especialista B en gestión de recursos humanos	EMI	5

5	Especialista C en gestión de recursos humanos	EMI	5
6	Especialista C en seguridad y salud	EMI	4
7	Técnico A en gestión de recursos humanos	EMI	4
8	Director de recursos humanos	UCLV	10

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.3. Resultados de la aplicación del método de expertos

Expertos / Problemas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**∑Uij**	**Δ**	**Δ^2**
No se encuentra estructurada la gestión por competencias laborales	10	10	9	8	9	10	8	10	74	30	900
Inexistencia de un personal clasificado para aplicar técnicas de evaluación	4	6	3	6	10	4	6	3	42	-2	4
No se tiene en cuenta las competencias laborales de los trabajadores respecto a su puesto de trabajo	2	2	1	2	3	1	2	2	15	-29	841
No se han realizado estudios sobre el aprovechamiento de la jornada laboral	5	5	6	3	7	9	4	7	46	2	4
Ineficiente evaluación de los trabajadores según las competencias laborales	1	1	2	1	2	2	1	1	11	-33	1089
Insuficiente nivel de calificación del personal para cubrir las plazas vacantes	9	9	8	10	8	7	10	9	70	26	676
Inexistencia de un manual de procedimiento para gestionar los procesos claves	6	8	5	7	6	8	3	4	47	3	9
Defiente capacitación del personal para su desarrollo profesional e integral	3	4	10	4	1	6	5	8	41	-3	9
No están definidos en su totalidad lo tipos de información (comunicación institucional)	7	3	4	9	4	5	9	5	46	2	4
Ineficacia en la evaluación del desempeño	8	7	7	5	5	3	7	6	48	4	16
	Total										3552

Fuente: elaboración propia.

El factor de comparación se calculó a partir de la expresión fórmula 2.2.

$$t = \frac{1}{2} * M * (K + 1) \qquad (2.2)$$

$$t = \frac{1}{2} * 8 * (10 + 1) = 44$$

Para determinar el coeficiente de concordancia se utilizó la expresión fórmula 2.3.

$$W = \frac{12 * \sum \Delta^2}{M^2 * (K^3 - K)} \qquad (2.3)$$

Dónde:

M: Cantidad de expertos.

K: Cantidad de características

W: Coeficiente de concordancia.

Δ: Desviación del valor medio de los juicios emitidos. Este valor se determina a través de la expresión siguiente fórmula 2.4.

$$\Delta = \sum_{j-1}^{M} Uij - t \qquad (2.4)$$

Dónde:

Uij: Juicio de importancia del índice i dado por el experto j.

∑ Uij: es la suma de los criterios de los expertos con relación a un indicador.

Nota: los resultados de esta expresión que den más pequeños son considerados como los más importantes.

$$W = \frac{12 * 3552}{8^2 * (10^3 - 10)} = \frac{42624}{64 * 990} = 0.6727$$

Se obtuvo que W = 0.6727 lo que significa que existe una concordancia entre el criterio de los expertos, la cual pudiera considerarse relativamente alta, pero debe ser analizada una hipótesis para determinar si existe o no concordancia entre los expertos.

Determinado el coeficiente de Kendall, es necesario realizar la prueba de hipótesis de que los expertos. Con este criterio se intenta verificar la hipótesis fundamental:

Ho: No es consistente el juicio de los expertos.

Contra la hipótesis alternativa

H1: Es consistente el juicio de los expertos.

Esto puede hacerse utilizando las tablas de Friedman cuando k menor o igual que 7 (muestras pequeñas) o mediante la prueba de Ji-cuadrado cuando k es mayor que 7 (muestras grandes). A partir del cumplimiento o no de la región crítica se acepta o rechaza la hipótesis nula (Ho).

1. Muestras grandes

Si k es mayor que 7 (# de atributos o características) se realiza el test de contraste Ji-cuadrado X^2 siguiente (fórmula 2.5).

Estadígrafo $X^2 = M * (K-1) * W$ (2.5)

X^2 tabulada $X^2(\alpha, K-1)$ si el valor del estadígrafo cumple la restricción siguiente RC: $X^2 \geq X^2(\alpha, K-1)$; entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho)

2. Muestras pequeñas

Si k es menor o igual que 7 se compara el valor de S= $\sum \Delta^2$ con el valor de S tabulada tabla de Friedman RC: S calculada > S tabulada, la hipótesis nula se rechaza

Se procede a determinar si el criterio de los expertos es o no consistente, con un nivel de confianza de 95 %. Para ello se utiliza la hipótesis siguiente:

Ho: No hay consistencia en el criterio de los expertos.

H1: Hay consistencia en el criterio de los expertos.

Como K > 7, se utilizó el estadígrafo (X^2)

$$X^2 = 8 * (10-1) * 0.6727 = 48.43$$

X^2 tabulada $X^2(\alpha, K-1)$ para $X^2_{0.05}$, 9= 3.33

RC: $X^2 \geq X^2(\alpha, K-1)$

Como 48.43 > 3.33 rechaza Ho, el juicio de los expertos es consistente, hay concordancia en el juicio que emiten respecto al nivel de importancia de los problemas analizados. Después de evaluado el criterio de los expertos, el orden de importancia de los problemas queda reflejado en la tabla 2.4.

Tabla 2.4. Ordenamiento de los problemas según su importancia

Ineficiente evaluación de los trabajadores según sus competencias laborales
No se encuentra estructurada la gestión por competencias laborales
No se tiene en cuenta las competencias laborales de los trabajadores
Insuficiente nivel de calificación del personal para cubrir las plazas
Ineficacia en la evaluación del desempeño
Inexistencia de un manual de procedimiento para gestionar los procesos claves
Poca capacitación del personal para su desarrollo profesional e integral
No están definidos en su totalidad los tipos de información
Insuficiencia de un personal clasificado para aplicar técnicas de evaluación
No se han realizado estudios sobre el aprovechamiento de la jornada laboral

Fuente: elaboración propia.

Por tanto, el problema fundamental identificado por los expertos es la carencia de un sistema que considerando las competencias laborales que tiene que tener cada cargo según su puesto de trabajo permita la realización de la evaluación del desempeño de cada trabajador. De ahí que se requiere realizar el diseño de un sistema de evaluación de desempeño por competencias laborales para la empresa objeto de estudio.

2.3. Diseño del sistema de evaluación del desempeño por competencias laborales para la empresa coronel "Francisco Aguiar Rodríguez" (EMI)

Antecedentes en el diseño del modelo de evaluación por competencias

Los instrumentos son indispensables para recoger y documentar los aspectos a verificar y sus resultados y tienen una múltiple función (Reyes M. , 2018).

- transparentar los criterios puestos en juego por el evaluador en el desempeño de su rol;
- facilitar un soporte para el registro de las evidencias; y

- constituirse en documentos críticos del dossier de evidencias del candidato.

Hay diversos tipos de instrumentos que se pueden utilizar en los procesos de evaluación de las competencias, que pueden analizarse según su finalidad. Se puede agrupar los instrumentos en dos grupos, a saber:

1. Instrumentos de evaluación cuyo propósito puede ser i) registrar y/o analizar las evidencias que el candidato genera en su desempeño o ii) generar evidencias (actividades evaluativas).
2. Instrumentos para la gestión y registro del proceso, con la finalidad de i) registrar las actividades realizadas por el evaluador y/o el evaluado y ii) diseñar y/o compilar el plan de evaluación.

Cabe señalar que, más allá de que su propósito no sea el mismo, todas ellas deben permitir el aseguramiento de la calidad del proceso por parte de los organismos correspondientes.

Criterios para seleccionar las técnicas y los instrumentos de evaluación

Para la selección de las técnicas e instrumentos de evaluación resulta fundamental tomar decisiones sobre qué es lo que se quiere evaluar, en qué circunstancias es posible hacerlo y cuáles son las técnicas más adecuadas para relevar o generar información pertinente. En este proceso se recomienda de acuerdo con lo planteado por (Reyes M. , 2018).

a) Recordar que el estándar de competencia es el núcleo de la certificación. Se debe evitar el diseño de instrumentos para cada uno de los componentes desagregados del estándar (elemento, actividad clave, etc.).
b) Analizar cada componente del estándar de competencia (elemento, actividad clave, etc.), y al hacerlo, identificar y seleccionar aquellos criterios, desempeños, resultados y conocimientos -en él descriptos- que sean considerados críticos.
c) Analizar las evidencias y elegir cuál técnica de evaluación (de campo o documental) se relaciona con tales evidencias.
d) Identificar las situaciones y contextos en que pueden observarse o generarse las evidencias incluidas en el estándar.
e) Considerar el instrumento más adecuado para registrar evidencias sobre criterios, conocimientos, desempeños y resultados. Por ejemplo:

- las preguntas de formularios o pautas permiten comprender los principios que ponen en juego los sujetos cuando trabajan, o el manejo apropiado de los conocimientos que fundamentan su accionar; y
- las listas de control resultan pertinentes para registrar evidencias sobre desempeños y resultados.

También es necesario considerar los aspectos que se detallan a continuación:

1. Las personas involucradas. Dependiendo de la competencia a evaluar y de los procedimientos que se definan, se utilizarán distintos informantes: evaluado, pares, jefes, clientes o usuarios, etc.
2. Los recursos disponibles. Los recursos con los que se dispone son fundamentales.
3. El contexto. El contexto de evaluación es clave (si es el lugar de trabajo habitual de la persona a evaluar, una sala de clases, un laboratorio, etc.)

Propuesta del sistema de evaluación del desempeño por competencias laborales

Para la realización de la propuesta del sistema de evaluación del desempeño por competencias se utilizó como referencia la metodología usada por Reyes (2020)**.**

Fase 1. Análisis de puestos laborales y competencias

Se refiere al desarrollo de las asignaturas particulares que debe ejecutar cada empleado, dependiendo su cargo, así como las cualidades individuales que son requeridas para el desempeño óptimo de su trabajo. Asimismo, este análisis posibilita al Departamento de Recursos Humanos la correcta identificación de la metodología necesaria para la estructura de remuneración, bonificación y determinación del rendimiento individual de los asalariados.

Etapa 1. Determinación de perfiles

De acuerdo con las distintas metodologías y procesos administrativos se deben seguir los puntos abajo indicados para la determinación de perfiles en materia de competencias laborales:

1. Definir los fines del uso del análisis de perfiles: esto puede tener diferentes propósitos, por lo que es relevante establecer con qué fin se elaborará para elegir la metodología, medios y recursos a utilizar; así como los datos útiles que se buscan conseguir, así también encarrilarlos en busca de definir las características personales

del cargo como fundamento para el correcto desenvolvimiento de los procesos de selección.

2. Selección de los asalariados que realizarán el análisis: un paso crítico, metodológicamente hablando, es la selección del recurso humano que ejecutará la investigación, ya que en esto radica en su mayoría la calidad de esta.

Delimitación de puestos a analizar: es la planeación, análisis y administración para determinar a los que se analizarán, cuántos puestos son en total y la cantidad de individuos en cada uno. Estos datos son relevantes debido a que influyen en la metodología a utilizar.

Etapa 2. Definición de las competencias genéricas necesarias

Estas son las que se relacionan, parcialmente, a los medios disponibles en cada individuo como las aptitudes, cualidades, información aprendida y, complementariamente, a los medios en el ambiente. Estos dos componentes fusionados dan paso a una mejora en el rendimiento del trabajo para el alcance de los objetivos empresariales. Se puede decir qué competencias laborales se entrelazan una con la otra y dan paso a que los individuos concreten sus objetivos de manera óptima.

Es importante mencionar las competencias laborales genéricas más relevantes, como: el trabajo en equipo, facilidad de adaptarse a los cambios, habilidades interpersonales, manejo adecuado del tiempo, razonamiento crítico, lealtad, sentido de pertenencia, facilidad de palabra, habilidades escritas, aptitud de investigación y el compromiso ético.

Etapa 3. Elaboración de perfiles por puesto

Para la elaboración de los perfiles por puesto en la empresa de debe utilizar una metodología específica que sea clara y reproducible. Los pasos son los siguientes:

1. Identificar el puesto: ubicación, denominación, nombre, relaciones de jerarquía y supervisión.
2. Revisar información sobre el puesto: revisar el manejo de puestos de la entidad (en el caso de no existir, se deben verificar otros instrumentos de gestión a fines).

3. Elaborar la propuesta de misión, funciones y coordinaciones principales del puesto: redactar las funciones utilizando las sugerencias y establecer las principales coordinaciones internas y externas del puesto.
4. Identificar las funciones esenciales: puntuar las funciones utilizando un sistema de ponderación, para así seleccionar las funciones esenciales con base en la puntuación obtenida.
5. Validar la misión del puesto y definir habilidades y competencias: con base en las funciones esenciales se delimitan las competencias laborales y habilidades de acuerdo a la misión del puesto.
6. Establecer los requisitos del puesto: con base en las funciones esenciales del puesto, se deben establecer los requisitos de formación académica, conocimientos y experiencia.
7. Validar el perfil del puesto: el encargado del área y unidad orgánica debe revisar y validar la información contenida en el perfil de puesto.

Formato de elaboración de perfil de puesto es el que se muestra en la tabla 2.5.

Tabla 2.5. Formato de elaboración del perfil del puesto,

Clasificación	Parámetros	Nombre
1. Identificación	1.1 Ubicación	
	1.2 Denominación	
	1.3 Nombre	
	1.4 Jerarquía	
	1.5 Supervisión	
2. Revisión	2.1 Manejo para el puesto	
3. Propuesta de misión	3.1 Funciones	
	3.2 Coordinaciones	
4. Funciones esenciales	4.1 Principales	
	4.2 Secundarias	
5. Validación de misión	5.1 Habilidades	

	5.2 Competencias	
6. Requisitos	6.1 Académicos	
	6.2 Conocimientos	
	6.3 Experiencia	
7. Validación del perfil	7.1 Encargado de área	
	7.2 Unidad orgánica	

Fuente: elaboración propia.

Etapa 4. Competencias laborales por puesto

Es importante hacer una diferenciación entre competencias profesionales y personales, ya que la suma de estas dos es igual a la eficiencia profesional. Es primordial la definición de los perfiles de competencias laborales para los puestos existentes en la organización. Esto es necesario realizarlo con exactitud, determinando las competencias requeridas en cada caso, junto a las habilidades, conocimientos y comportamientos esperados. Este momento del proceso es clave para el éxito al final, si los cargos tienen las competencias correctas asignadas, la evaluación empieza por buen camino.

Fase 2. Planificación del proceso de evaluación

Como cualquier proyecto, se debe realizar una planificación correspondiente previa a la ejecución. En el caso particular del proceso de evaluación, deben determinar y delimitar los alcances y objetivos de este. La planificación consiste en definir la manera en que se realizarán las evaluaciones, considerando el tiempo en que se ejecutarán, población a evaluar, los individuos encargados de la evaluación, los métodos, técnicas e instrumentos y el criterio final de valoración de resultados. Es crítica la definición de fechas e intervalos de tiempo, ya de esta depende la periodicidad y efectiva ejecución de la programación. Como resultado, el sistema siguiente descrito en la tabla 2.6 permitirá llevar un control de dicha planeación.

Tabla 2.6. Planificación del proceso de evaluación

PERFIL DE PUESTO

Objetivos: determinar objetivamente el desempeño laboral de los evaluados.			Método: enfoque por competencias laborales.	
Alcances: orientar la actuación profesional para conseguir la mayor adecuación posible de las personas a sus puestos de trabajo.			Encargados: Departamento de RR HH	
Población objetivo: empleados del Departamento que se desea evaluar.			Periodicidad: cada 6 meses o cuando el ente encargado considere pertinente su ejecución.	
Actividad	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4
Presentación de matices de evaluación	X			
Pruebas diagnóstico, formativas y determinación de acreditaciones.		X		
Pruebas específicas, entrevistas directas y simulaciones.			X	
Análisis de resultados, mejora continua y promociones.				X
Fecha de ejecución:				
Responsable:				

Fuente: elaboración propia.

Etapa 1. Población a evaluar

La población a evaluar se refiere al grupo de individuos en los que se pretende obtener información relevante en materia de competencias laborales que sea determinante para su evaluación posterior, proceso de toma de decisiones por parte del ente administrativo que se encarga del eficiente manejo del talento

humano. Es importante definir la población a evaluar para realizar la correcta planificación del proceso de evaluación, ya que, sin delimitar correctamente los recursos necesarios para el proceso, ya sean humanos o materiales, no existirá una eficiente ejecución y se corre el riesgo de sobrestimar o subestimar los mismos, afectando esto directamente a la empresa al causar gastos adicionales o tomar decisiones fuera de tiempo.

Etapa 2. Criterio básico de valoración

Al evaluar el rendimiento y competencias de un trabajador, se utiliza un criterio objetivo, con reproducibilidad, que incluya la menor cantidad de sesgo posible y adecuado a la naturaleza del puesto.

Para este caso se propone el método de las encuestas con escalas de bien, regular y mal o con métodos cuantitativos basado en una escala numérica de calificación que va desde el número 1 (uno) al 5 (cinco), conocido como la escala de Likert; herramienta de medición que, a diferencia de preguntas dicotómicas con respuesta sí/no, permite que el evaluador mida las actitudes/competencias requeridas en el puesto y conocer el grado de aprobación.

Este instrumento registra el intervalo ya determinado, en el cual una competencia, habilidad o una actitud específica es manifestada por el evaluado. (Ver tabla 2.7)

Tabla 2.7. Instrumento de evaluación

De la manera más objetiva posible, ¿posee el evaluado la competencia genérica/específica descrita necesaria para el puesto?	
Criterio	Valor numérico
Completamente en desacuerdo	1
Ligeramente en desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
Ligeramente de acuerdo	4
Completamente de acuerdo	5

Fuente: elaboración propia

Esto simplifica la información y le otorga un matiz cuantitativo obtenido directamente de una evaluación cualitativa. Es necesaria esta transformación para tener un sistema analítico e imparcial; en el cual se reduce el sesgo inevitable obtenido por la parcialidad de cada miembro del ente evaluador.

Etapa 3. Metodología de evaluación

La metodología incluye los instrumentos y técnicas a utilizar para realizar la evaluación. Esta debe ser definida en el período de planeación para establecer los formatos y criterios de valoración. Los instrumentos a emplear serán las hojas de evaluación, cuyos datos serán tabulados para su posterior análisis. La técnica seleccionada es el enfoque por competencias laborales, la cual está tomando mucha fuerza en el ámbito administrativo y de recursos humanos, debido a su correcta apreciación de las destrezas y cualidades en los individuos y su efectividad en materia de mejora continua y rendimiento laboral.

Etapa 4. Involucración del personal en la planificación

La involucración se vuelve crítica al considerar los efectos negativos que causará; la ausencia de esta es grave, ya que repercuten en la correcta planificación de la evaluación, al ser esta dependiente de la información que proporcione cada área del departamento. La involucración no se limita a brindar datos de disponibilidad y recursos disponibles, también incluye aportes valiosos y retroalimenta para que el personal provea como resultado de evaluaciones y ejecuciones previas.

Etapa 5. Integración del proceso de evaluación

En toda ejecución es relevante integrar cada uno de los procesos necesarios para la eficiente realización de un proyecto de evaluación.

Para lograr la integración se necesita haber realizado una planeación correcta, que vincule los pasos de la evaluación y se establezcan procesos complementarios entre sí. Es posible concretar la complementación entre procesos al tener claros los objetivos de la evaluación, ya que, al trabajar con base en estos, se establecerán procedimientos útiles, ordenados y sucesivos.

Fase 3. Diseño del sistema de evaluación

Este diseño contempla todos los aspectos de la evaluación, identificando las dimensiones de la evaluación, la selección de los técnicos evaluadores, estudio y selección de los instrumentos y definición clara de tiempos y periodicidad de los análisis y evaluaciones. Un buen diseño garantiza la efectividad de los resultados obtenidos y es de beneficio el aumentar la certeza en el proceso de toma de decisiones por parte del ente gerencial o administrativo (Ver figura 6).

Figura 6. Diagrama del diseño de evaluación

Fuente: elaboración propia a partir de (Remis-Reyes, 2020).

Etapa 1. Identificación de las dimensiones de la evaluación

Para identificar las dimensiones de la evaluación es necesario definir la muestra que será objeto de estudio, es decir, todos los individuos relevantes que participan activamente en el área de trabajo y afectan el desempeño de esta.

Etapa 2. Definición de evaluadores

Considerando que la razón para una evaluación es lograr una mejora en la organización, ya que se examinarán a los trabajadores desde varios ángulos y perspectivas diferentes, y no solamente deben brindarle a la administración un sentido claro de la información que se pretende obtener, sino también dónde están las fortalezas y debilidades, también cómo optimizar lo que se está realizando actualmente en la empresa, asimismo, de nuevas direcciones para explorar.

Sin importar lo bien planificada (la evaluación), aún serán necesarios evaluadores que tengan las destrezas y el conocimiento de mirar las situaciones particulares con exactitud. Para este fin se pretende capacitar en la metodología de competencias laborales a los miembros del Departamento de Recursos Humanos.

Etapa 3. Selección del instrumento de evaluación

Al enfocar la evaluación a la metodología de competencias laborales, esta indica que los instrumentos de evaluación a utilizar se agrupan en tres categorías relacionadas a la fuente para obtener la información, estas son:

a) Experiencia práctica: listas de verificación, sistemas de escalas para la observación, incidentes críticos y simulación y ejercicios prácticos.
b) Características y experiencias del evaluado: test psicológicos, recogida de información biográfica, entrevista de evaluación y portafolios. (Ver anexo 6)
c) Valoraciones del evaluado o de otros miembros de la organización, autoinforme sobre comportamientos, balance de competencias, evaluación 360°.

Etapa 4. Elaboración de la escala para medir los indicadores

Al poner en contraste la valoración que brinda una lista de verificación, los sistemas de escalas posibilitan valorar la magnitud o el nivel en que un individuo tiene una característica específica o demuestra un comportamiento. Gracias a la escala es posible obtener los diferentes grados de crecimiento logrado por un colaborador, en relación con las competencias buscadas al evaluar, estos niveles van desde uno inferior hasta uno más allá de los objetivos pretendidos.

La utilidad de las escalas radica en la aptitud de realizar un registro de la información obtenida a partir de los estudios y ponderaciones del rendimiento de los colaboradores, en el área objeto de evaluación.

La escala varía según el indicador que se mida, por ejemplo:

10 – 9 – 8 alta capacidad o cumplimiento (bajo cumplimiento)

7 – 6 – 5 – 4 capacidad adecuada o cumplimiento medio

3 – 2 – 1 baja capacidad o cumplimiento (alto cumplimento)

La escala según los test psicológicos también varía según el test que se haga porque cada autor de cada prueba establece la escala en la que se debe de medir, por ejemplo: El test de Terman Merril psicólogo estadounidense consiste en evaluar la inteligencia para determinar el coeficiente intelectual del sujeto examinado, su uso está destinado a la evaluación de personas que tienen un mínimo de nivel escolar que le permita entender los problemas planteados, la escala establecida por dicho autor es:

a) Deficiente
b) Inferior al término medio
c) Término medio
d) Superior al término medio
e) Superior

Test de evaluación

PRUEBA	ÁREA QUE MIDE	NIVEL ORGANIZACIONAL	ESCOLARIDAD	MIDE	TIEMPO ESTIMADO
TMN-M	Inteligencia	Ejecutivos / Jefes / Empleados	Profesional	CI / Información / Juicio / Vocabulario / Síntesis / Concentración / Análisis / Abstracción / Planeación / Organización / Atención	40 min. (Tomando en cuenta instrucciones y ejercicios).
KSTK	Personalidad	Ejecutivos / Empleados	Profesional	Liderazgo / Modo de Vida / Naturaleza Social / Adaptación al Trabajo / Naturaleza Emocional / Subordinación / Grado de Energía	40 min.
VENTAS	Personalidad en Ventas	Ejecutivos / Empleados	Profesional / Preparatoria / Técnico	Comprensión / Adaptabilidad / Control de si Mismo / Tolerancia a la Frustración / Combatividad / Dominio / Seguridad / Actividad / Sociabilidad	60 min.
CLVR	Comportamiento	Gerentes / Jefes /Ejecutivos / Operativos	Profesional / Técnico / Preparatoria	DISC D: Empuje / I: Influencia / S: Estabilidad / C: Cumplimiento	20 min.
LIF	Comportamiento	Directivos / Gerentes / Jefes / Mandos Medios	Profesional	Estilos de Trabajo: Apoyo / Control / Conservación Negociación.	30 min.
BRST	Inteligencia	Operativos	Primaria / Secundaria	Conocimientos generales / Comprensión de vocabulario / Razonamiento verbal / Razonamiento Lógico / Razonamiento numérico.Conocimientos generales / Comprensión de vocabulario / Razonamiento verbal / Razonamiento Lógico / Razonamiento numérico.	15 min.
DMNS	Inteligencia	Ejecutivos / Operativos	Profesional / Preparatoria	Mide el factor G de la inteligencia de los sujetos (capacidad de inteligencia general) en función de sus facultades lógicas.	30 min.
RAV	Inteligencia	Ejecutivos / Jefes /Empleados	Profesional/Preparatoria, Técnicos, Secundaria	Capacidad intelectual / Habilidad mental general por medio de la comparación de formas y el razonamiento por analogías	45 min.
16 FP	Personalidad	Ejecutivos / Jefes Empleados	Profesional / Preparatoria	Afabilidad / Razonamiento /Estabilidad/Dominancia/ Sensibilidad/ Aprensión/ Autosuficiencia/ Perfeccionismo/Tensión/ Ansiedad/Autocontrol/ Dureza/Independencia	35 a 45 minutos
GRDN	Personalidad	Diretivos / Jefes Ejecutivos / Empleados	Profesional / Preparatoria	Ascendencia / Responsabilidad / Estabilidad Emocional / Sociabilidad / Cautela / Originalidad / Relaciones.	40 min.
MSS	Liderazgo (Adaptabilidad)	Directivos / Gerentes / Jefes / Mandos medios	Profesional / Preparatoria	Habilidad en Supervisión / Capacidad de decisión / Capacidad de Evaluación de problemas / Habilidad para establecer relaciones interpersonales / Sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.	30 min.
VAL - ZVC	Valores personales e intereses	Ejecutivos / Jefes Empleados/ Operarios	Profesional/Preparatoria, Técnicos, Secundaria	Moral/Legalidad/Indiferencia Corrupción/Interés económico, político, social y religioso.	30 min.
ALPT	Valores personales e intereses	Ejecutivos / Jefes Empleados/ Operarios	Profesional / Preparatoria / Técnicos / Secundaria.	Interés teórico / económico / estético / social / político / religioso.	45 min.

Criterios para la selección de la prueba psicométrica

La prueba que se seleccione dependerá del puesto de trabajo que se seleccione o que se estén evaluando, es necesario hacer un análisis de las competencias que el puesto requiere para llevar a cabo el test de manera correcta, por ejemplo en el puesto de ventas se requiere las competencias: comunicación efectiva, perseverancia, alta tolerancia a la frustración y competencias técnicas sobre el producto o servicio que se brinda para el caso del vendedor se puede utilizar la prueba de ventas, la cual se utiliza para medir la predisposición a la venta y también las pruebas KSTK o CLVR que evalúan aspectos de la personalidad.

Estos test psicométricos son una herramienta importante para la selección del personal si se aplican de manera correcta. La selección de la prueba psicométrica para medir las competencias del puesto de trabajo es indispensable porque hay pruebas que miden algunas competencias en específico, no obstante, no se debe de seleccionar un candidato con solo realizar una prueba psicométrica porque estas pueden arrojar resultados diferentes cuando se le aplica a la misma persona en diferente tiempo, pero si es complementada con una entrevista profunda por competencias, una técnica son una herramienta excelente.

Etapa 5. Establecimiento del tiempo y periodicidad

Para la Norma ISO 9001, no existe un tiempo establecido o específico para realizar las evaluaciones, pero es indispensable evaluar al individuo en el proceso de reclutamiento y selección de personal, estableciendo parámetros de aceptabilidad. Asimismo, el momento siguiente de evaluación es inmediatamente después de la inducción y capacitación inicial, para observar sus resultados y efectividad.

La periodicidad para evaluar al personal contratado dependerá de la programación de las capacitaciones determinadas por el Departamento de Recursos Humanos. Estas tendrán como propósito la mejora en las áreas de oportunidad registradas en los estudios anteriores.

Fase 4. Puesta en marcha del sistema de evaluación

Una vez conocidos los aspectos principales que debe tener la planificación del proceso, y luego de que se ha diseñado el sistema con el cual se realizará la evaluación en la organización, ya están las condiciones para implementarlo. En esta

etapa del trabajo se identificarán aquellos aspectos a considerar al implementar el sistema, así como lo que debiera hacer la organización cuando el sistema está en marcha.

Etapa 1. Experimentación preliminar del método

Después de terminados los preparativos y los procedimientos de evaluación, deben hacerse las comunicaciones orales o escritas necesarias, según sea lo más apropiado, por el número de personas, y así observar la recepción preliminar del sistema de evaluación.

En estas notificaciones se darán instrucciones sobre cuándo debe efectuarse la entrevista, qué información del formulario se facilitará al empleado, cuál es el fin de la entrevista, qué resultados deben lograrse a través de esta.

Etapa 2. Pruebas incrementales de los resultados

Con la introducción de un sistema de evaluación explícito se observarán resultados inmediatos en los colaboradores, ya que existirá una percepción de que le empresa busca fomentar la competitividad interna, donde el que más se sacrifique por la empresa más se beneficia. Esta resistencia trata de demostrar que el nuevo sistema implica el cumplimiento de objetivos, responsabilidades y competencias.

Al observar los resultados preliminares de la evaluación se percibirá de inmediato la gran utilidad del sistema para la empresa, ya que existirá un clima de transparencia en la gestión del sistema de evaluación. Los parámetros de evaluación son conocidos por mando y colaborador, lo que no siempre es frecuente en otros sistemas o en ausencia del sistema.

Fase 5. Ejecución de la propuesta de mejora

Para la ejecución se tiene que llevar a cabo el siguiente procedimiento:

1. El gestor de Recursos Humanos entregará el formato de evaluación del desempeño basado en competencias a cada uno de los jefes inmediato superior.
2. El evaluador empezará a llenar el formato. Primero los datos que se le piden al inicio: nombre, puesto y departamento de la persona evaluada y en la casilla correspondiente, el nombre del evaluador.
3. Luego, el evaluador llevará cada uno de los ítems que aparecen en el formato.

4. Si el evaluador tiene alguna duda, le preguntará a la persona encargada de Recursos Humanos.
5. Al finalizar, entregan el formato a Recursos Humanos.
6. El evaluador se abstendrá de hacer comentarios acerca de la hoja de evaluación.

Fase 6. Control del cumplimiento de la planificación

Para tener un control de las actividades planificadas, se buscará comprobar si se estas se están realizando correctamente y según los plazos establecidos. También busca tener un control de resultados, al comparar los obtenidos con los planificados.

El sistema de control es necesario para la planificación, ya que las actividades definidas en esta y sus objetivos son coordinados y controlados. Los sistemas de control son creados desde la dirección (principal ápice estratégico), ya que esta tiene ajustes orientados hacia el futuro y permite los cambios necesarios para regular el control de los analistas, y con ello establecer un clima motivador para el colaborador. Hay tres estrategias fundamentales que se deben aplicar para alcanzar un sistema de control exitoso:

1. La planificación y control: son los dos más estrechamente relacionados entre sí a las funciones de gestión.
2. El lado humano del proceso de control: hay que destacar todo no solo los alcances de las tareas.
3. La evaluación, entrenamiento y recompensa: son más efectivas a largo plazo que medir, comparar, y presionar o castigar.

2.4. Conclusiones parciales

- El análisis de las principales características, productos y servicios de la organización permitió identificar la gestión de los recursos humanos como un proceso clave dentro de la misma, teniendo en cuenta el valor aportado a las partes interesadas de la empresa y la satisfacción de sus necesidades. La articulación entre los subprocesos correspondientes y objetivos estratégicos de la entidad constituye un factor clave para mejorar su desempeño, competitividad y adaptación al entorno.
- El diagnóstico realizado en la empresa permitió detectar deficiencias en la gestión de recursos humanos, que evidencia la necesidad de diseñar un sistema de evaluación para elevar la eficiencia y eficacia de los perfiles laborales.

- Con la aplicación del sistema de evaluación del desempeño por competencias propuesto es posible establecer estándares de desempeño para los trabajadores, actualizar los perfiles de puesto y utilizar esta información para respaldar el crecimiento profesional.

CONCLUSIONES

Conclusiones generales

1. El proceso de evaluación de desempeño tiene objetivos de desarrollo y administrativos. Los primeros se enfocan en el crecimiento personal y aprendizaje; los segundos, en las condiciones laborales del colaborador. Asimismo, permite medir y monitorear que las personas posean las destrezas y habilidades y que se ubiquen en el puesto adecuado para su perfil con el propósito de desempeñar con alto nivel de performance, las funciones de su puesto de trabajo que le permitan alcanzar los resultados organizacionales.
2. Se diagnosticó la situación de la gestión de Recursos Humanos de la empresa donde se evidencia que las competencias laborales no están definidas generando así que la evaluación del desempeño que se realiza sea ineficiente y el proceso de creación de perfiles laborales por competencias sea ineficaz.
3. La evaluación de desempeño permite diagnosticar las necesidades de capacitación y establecer programas de líneas de carrera. Además, supone una oportunidad para hacer intervenciones de mejora en el clima laboral, mejorar la motivación a través de programa de incentivos y reconocimiento, desarrollar una cultura organizacional sólida, implantar estilos de liderazgo y fomentar la adaptación del colaborador al puesto, potenciando las habilidades y destrezas de la empresa que le permiten lograr sus objetivos y competitividad en el mercado.
4. El diseño del sistema de evaluación del desempeño por competencias propuesto expone de manera precisa las herramientas, instrumentos y actividades que garantiza la calidad necesaria para la creación de perfiles laborales por competencias corroborando la hipótesis de investigación definida.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

1. Implementación de esta de esta herramienta en la empresa.
2. Implementar el sistema de evaluación de desempeño laboral por competencias en la empresa porque así el talento humano puede ser más dinámico en el momento de comprender que rol debe desempeñar, sintiéndose estimulado y agradecido con la institución, mejorando su rendimiento laboral y las relaciones humanas con sus compañeros.
3. Articulación del sistema de pago de la entidad por resultados con el cumplimiento de las competencias laborales que tiene cada puesto de trabajo como forma de demostrar la idoneidad que tiene cada uno para ocupar su puesto.
4. Divulgar los resultados de obtenidos como parte de esta investigación entre todos los directivos y trabajadores de la empresa objeto de estudio para que conozcan como pueden ser evaluación del desempeño laboral por competencias.
5. Valorar la posible extensión de esta herramienta propuesta hacia las demás empresas militares u otra organización de producción o servicio que se decida.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

Acosta, E. T. (2020). *Sistema de emparejamiento de perfiles de cargo por competencias en la Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas.*

Ames, L. A. (2013). *Modelos de Comportamiento Organizacional .* Perú.

Camejo, A. (2008). *El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos.*

Cecilia Matos Galvez, I. B. (2021). “El control en la gestión de recursos humanos”. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS* .

Celis, F. A. (2017). Las competencias laborales en el sector púbico: un análisis desde las escuelas de las competencias laborales. *Revista A&D* .

César Alveiro Montoya. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano . *Revista científica "visión de futuro", vol. 11, núm. 1* ..

Chiavenato, I. (2002). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS El capital humano de las organizaciones Novena edición.*

Chiavenato, I. (2007). *Administracion en recusos humanos. El capital humano de las organizaciones* .México: Editora Atlas, S.A. All rights reserved.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinamica del éxito en las organizaciones segunda edicion* .Mexico : The McGraw-Hill Companies, Inc.

Daylin Medina-Nogueira,(2017). Análisis de tesis doctorales de ingeniería industrial: creación de repositorio.

Dolores Díaz Cabrera, E. H. (2014). *Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral .*

Dousat, I. Y. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? *Ciencias Holguín* .

Dr. C. Ramón Syr Salas Perea, M. L. (2012). *Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud.*

Escobar, L. I. *La gestión de los recursos humanos: factor estratégico de desarrollo en una empresa de consumo masivo .*

Escobar, L. I. (2011). *La gestion de recursos humanos: Factor estrategico de desarrolloen una empresa de consumo masivo .*

García, M. E. (s.f.). La evaluación por competencias en la educación superior1 . *Profesorado. Revista de Currículum y Formación de Profesorado* .

(junio,2014). *Guía para la elaboración de indicadores de desempeño institucional .* Bogotá.

(junio,2014). *Guía para la elaboraciònde indicadores de desempeño institucional .* Bogotá.

HERNAN, R. C. (2016). *Indicadores de gestion como medidores de cumplimiento del desarrollo organizacional de la empresa ausur s.a de la ciudad de machala.*

Hernandez, J. E. (17 de junio de 2014). *Gaceta Oficial de la Republica de Cuba. Ministerio de Justicia*. Obtenido de http://www.gacetaoficial.cu.

Hernández, M. F. (2015). *Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico a en gestión de recursos humanos.*

IdalbertoChiavenato. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinamica del éxito en las organizaciones segunda edicion.* Mexico: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Iturra, F. H. (2016). *“Diseño de perfiles de cargo basado en el modelo de gestión por competencias para la empresa agunsa chile, sucursal san vicente, talcahuano” .* Chile .

Jaramillo, j. M. (2005). *Indicadores de gestión 2da edicion .*

Jiménez, a. L. (2014). *Comportamiento organizacional y productividad: caso microempresa “cristalina premier” .*

Jiménez, s. E. (2019). Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial. *Innova research journal, issn 2477-9024* , 88-98.

Karina, G. F. (2017). *Evaluacion de las variables del comportamiento organizacional mediantes la implantacion de la administración por proyectos en la comercializadora LACYCON CIA LTDA.* Ecuador.

Lic. Yanet Oliva-Cardero, L. N.-R. (2020). Gestión por competencias. Elementos que limitan su aplicación. *AFCEE. ISSN 2218-3639. Vol. 11* , 21-31.

Lizandro A. Molina-Sabando, M. Í.-V.-C. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las ciencias* , 499-510.

Lora, H. C. (2020). *La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional Revista Saber, Ciencia y Libertad.*

Mendieta-Ortega, M. P., Erazo-Álvarez, J. C., & Narváez-Zurita, C. I. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía* .

Mg. Lizandro A. Molina-Sabando, M. Í.-V.-C. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las ciencias* , 499-510.

Mondy, R. W. (2016). *Administración de recursos humanos, decimoprimera edición.*

Mónica Priscila Mendieta Ortega, J. C.-Á.-Z. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía* .

Montejo, A. P. (2009). *Evaluación del desempeño laboral.*

Mosquera, A. M. (2019). *Diseño del Manual de Perfiles de cargos y funciones en una empresa de confecciones en Cali.* Santiago de Cali.

Msc. Isis Leonor Suárez-Caimary, D. C.-S.-P. (2020). La gestión integrada del capital humano por competencias, una necesidad en el contexto empresarial estatal actual . *MEGACEN* , 42-56.

Muñoz, I. D. (2020). La gestión del capital humano y la evaluación del desempeño docente en la Educación Superior: perspectivas y desarrollo . *Revista Ciencia Universitaria. ISBN: 978-959-16-4404-6 Vol. 18 No. 2* .

NAVARRO, M. F. (2016). *Departamento de psicologia social, la gestion de recursos humanos y el desempeño laboral.*

Orozco, I. R. (2017). Evaluación del Desempeño.

Osaín, C. L. (2007). Indicadores de Gestión .

Pavón, s. B. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones .*

Porsegué, C. R. (2020). *Rediseño de los profesiogramas propuestos por el mintur para el Área DE A+B en el Hotel Cubanacan Las Cuevas .*

Quintero, J. S. (2014). *Propuesta de indicadores de calidad para la autoevaluación y acreditación de programas universitarios en administración .* Colombia .

Ramón Salas Perea, L. D. (2012). *Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud.*

Ramón Syr Salas Perea, M. L. (2012). *Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud.*

(2011). *Republica de Cuba ministro de salud pública, resolución ministerial No177 .*

Reyes, L. A. (2020). *Diseño de un sistema de evaluacion de competencias laborales para el departamneto de Compras del Grupo SERMESA.* Guatemala .

Ricaurte, M. S. (2020). *Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador.* Quito.

Saldaña, Y. M., Diaz, F. A., Llamo, C. E., Grados, M. M., Cobian, F. J., Azahuanche, M. Á., y otros. (2018). Gestión por competencias y su impacto para mejorar el desempeño laboral de las empresas constructoras del distrito de Trujillo. *Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA* .

Saldaña1, Y. M., Valiente2, F. A., Llamo1, C. E., Vásquez1, M. M., Cobian3, F. J., Azahuanche1, M. Á., y otros. (2018). Gestión por competencias y su impacto para mejorar el desempeño laboral de las empresas constructoras del distrito de Trujillo. *Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA* .

Sandoval, F., Montaño, N., Miguel, V., & Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias Revista Venezolana de Gerencia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)* .

Sofia Brazzolotto Pavón, J. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones.*

Stephen P. Robbins, T. A. (2009). *Compotamiento organizacional. Decimotercer edición.* Mexico : Pearson Education.

Torres, J. I. (2010). *“La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito oscus ltda de la ciudad de ambato en el año 2.010” .* Ecuador .

Valles, J. B. (2019). *Comportamiento organizacional y su influencia en el cumplimiento de metas de los colaboradores de la Tienda Interbank 750 – Tarapoto 2016 .*

Yordano García Dousat, L. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones? *Ciencias Holguín* .

ANEXOS

Anexos

Anexo 1. Principales valores compartidos y modos de actuación asociados en la empresa Militar Industrial Coronel “Francisco Aguiar Rodríguez”

VALORES COMPARTIDOS	DESCRIPCIÓN	MODOS DE ACTUACIÓN ASOCIADOS
DIGNIDAD	Respeto a sí mismo, a la patria y a la humanidad. **“Yo quiero que la ley primera de nuestra República sea el culto de los cubanos a la dignidad plena del hombre”.** **José Martí**	Sentir orgullo de ser cubano y respetar a los símbolos patrios. Mantener un comportamiento ejemplar en el trabajo y en la vida cotidiana. Poner el talento al servicio de la Revolución. Combatir toda manifestación de egoísmo e individualismo.
PATRIOTISMO	Conscientes de que la Patria es lo primero, la fidelidad con la Revolución, el Partido, el Socialismo y Fidel. Vivir para la Patria y estar dispuestos a morir por ella. Participación activa en las tareas de la Revolución. Ser antiimperialistas e internacionalistas consecuentes. **“Patria es humanidad”** **José Martí**	Tener disposición a asumir las prioridades de la Revolución, al precio de cualquier sacrificio Ser siempre un fiel defensor de la obra de la Revolución Socialista. Actuar siempre en correspondencia con las raíces históricas, enalteciendo las mejores tradiciones revolucionarias: el independentismo, el antiimperialismo y el internacionalismo. Fortalecer la unidad del pueblo en torno al Partido.
RESPONSABILIDAD	Cumplimiento del compromiso contraído ante sí mismo, la familia,	Desarrollar con disciplina, conciencia, eficiencia, calidad y rigor las tareas

	el colectivo y la sociedad. **“No puede ser: ver un deber y no cumplirlo es faltar a él”** **José Martí**	asignadas. Asumir la crítica y la autocrítica como poderoso instrumento de autorregulación moral. Conocer y respetar la legalidad socialista y las normas legales establecidas. Respetar, defender y fomentar la propiedad social sobre los medios de producción.
HONESTIDAD	Actuar de manera sincera, sencilla y veraz. **“….es no mentir jamás ni violar principios éticos…”** **Fidel**	Actuar y combatir las manifestaciones de falsa moral, fraude, indisciplinas, delitos y manifestaciones de corrupción. Formar profesionales y trabajadores íntegros. Brindar información veraz. Ser sincero y consecuente en su acción.

Fuente: Documentos archivados en la empresa

Anexo 2. Mapa de ubicación regional de la empresa

Fuente: Documentos archivados en la empresa

Anexo 3. Tipos de procesos y documentación que le procede a la empresa Militar Industrial Coronel "Francisco Aguiar Rodríguez"

No.	Proceso	Clasificación del Proceso	Documentación que le procede	
			Código	Denominación
01	Dirección y control.	Estratégico	FP 01	Dirección y Control.
			PE 01-01	Revisión por la dirección.
02	Medición, análisis y mejora.	Estratégico	FP 02	Medición, análisis y mejora.
			PG 02-01	Gestión de la documentación.
			PG 02-02	Tratamiento al producto no conforme y no conformidades. Acciones correctivas y preventivas.
			PG 02-03	Auditorías Internas.

			PE 02-02	Aseguramiento Metrológico.
03	Gestión de la producción.	Clave	FP 03	Gestión de la producción.
			PE 03-03	Producción en la Industria.
			PE 03-04	Inspección y control de la producción.
			PE 03-05	Desactivación.
04	Gestión de los recursos humanos.	Apoyo	FP 04	Gestión de los recursos humanos.
			PE 04-06	Capacitación y formación del personal.
05	Gestión del mantenimiento industrial y constructivo.	Apoyo	FP 05	Gestión del Mantenimiento Industrial y Constructivo.
			PE 05-07	Mantenimiento Industrial y Constructivo.
06	Gestión del diseño y desarrollo tecnológico	Apoyo	FP 06	Gestión del Diseño y Desarrollo Tecnológico.
			PE 06-08	Diseño y Desarrollo.
			PE 06-09	Organización del proceso tecnológico.
07	Gestión comercial.	Apoyo	FP 07	Gestión Comercial.
			PE 07-10	Comercial.
			PE 07-11	Contratación.
08	Gestión del	Apoyo	FP 08	Gestión del Abastecimiento

	abastecimiento técnico material.			Técnico Material.
			PE 08-12	Abastecimiento Técnico Material.
			PE 08-13	Selección y Evaluación de Proveedores.

Fuente: Documentos archivado en la empresa.

Anexo 4**:** Lista de chequeo

Módulos	N	Preguntas	Bajo	Medio	Alto
Competencias Laborales	1	¿Están definidas las competencias laborales de los trabajadores?	No se aplican los calificadores de cargo y la idoneidad demostrada y no está identificada la brecha con las necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador, de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Se aplican los calificadores de amplio perfil y el principio de idoneidad demostrada y está identificada la brecha de necesidades de conocimientos y habilidades de cada trabajador de acuerdo con los requisitos del puesto de trabajo que desempeña.	Están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores que laboran en ella.
	2	¿A qué nivel se identifican y aprueban las competencias laborales de los trabajadores?	No se identifican las competencias laborales de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores.	No están identificadas las competencias claves de la empresa, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores. Se establece la idoneidad de cada trabajador por parte de comisiones presididas por el	La alta dirección de la empresa identifica y aprueba las competencias claves de la organización, de los procesos de las actividades principales y de los trabajadores

				director del centro, Establecimiento o Taller	
	3	¿Se observan ventajas en la gestión por competencias en favor de la calidad, la disminución de la producción es defectuosas y la satisfacción de los usuarios?	No existe gestión por competencias ni tampoco por la calidad.	No está estructurada la gestión de competencias. Se remunera por la cantidad y calidad del trabajo. Se labora en la reducción o eliminación de producciones defectuosas. Comienza la gestión de calidad.	Se desarrolla el trabajo en equipo, la dirección por proyectos y la gestión por competencias. Se certifican los productos como parte del desarrollo de la gestión de calidad por parte de la ONN.
Organización del Trabajo	1	¿Se realizan estudios dirigidos a perfeccionar la organización del trabajo en la empresa?	No se desarrollan estudios del trabajo. Existe un estancamiento en la organización del trabajo.	Se realizan estudios del trabajo con enfoque funcional para elevar la productividad y se aplican los resultados con la participación de los trabajadores.	Si. Se realizan estudios del trabajo para elevar la productividad, cumplir con los objetivos y teniendo en cuenta las competencias claves de la empresa y de los procesos de las actividades principales.
	2	¿Se realiza el análisis y diseño de los puestos de trabajo para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial?	No se realiza el análisis y diseño de los puestos.	Se realiza el análisis y el rediseño de los puestos de trabajo y se aplica el calificador de amplio perfil de cargos.	Se realiza el análisis y rediseño de los puestos de trabajo de acuerdo con el perfil de competencias laborales de los puestos para garantizar el aporte de estos al cumplimiento de los objetivos y la

					estrategia empresarial.
	3	¿Se realiza la planificación de los Recursos Humanos?	No. Se cubren las plazas vacantes según las necesidades de recursos humanos a corto plazo, sin que medie el balance de carga y capacidades.	Se planifican las necesidades de recursos humanos teniendo en cuenta el nivel de actividad y el balance de carga y capacidades. No existe plantilla inflada y los trabajadores excedentes están reubicados en labores útiles y necesarias o estudiando.	Si. Se planifican los Recursos Humanos con un enfoque a corto, mediano y largo plazo, para atraer los trabajadores con las competencias y la idoneidad requerida que hagan posible obtener la máxima eficiencia, la máxima productividad, con una utilización racional de los recursos humanos mediante el balance de carga y capacidades, y la optimización de las plantillas. No existen trabajadores excedentes y los trabajadores muestran polivalencia y realizan multioficios.
Selección e integración	1	¿Se realiza la selección del personal por competencias laborales?	No existe un proceso de selección de personal, sino que se cubren las plazas vacantes por el departamento de personal y no	Se realiza la selección del personal basado en el calificador de amplio perfil. El departamento o área de Recursos Humanos realiza el proceso de selección teniendo	La alta dirección de la empresa conjuntamente con el comité de experto o el comité de competencias realiza la selección y el proceso de idoneidad. La selección de

			funciona el Comité de ingreso o el Comité de expertos	presente el expediente laboral, la experiencia declarada por el trabajador, los resultados del período de prueba. El papel del Comité de ingreso o el Comité de expertos es formal en relación con la decisión de aprobación de los candidatos.	personal se realiza de acuerdo al perfil de competencias de los puestos de los procesos de las actividades principales. La selección de trabajadores para cubrir los demás puestos de la empresa se realiza entre los más idóneos.
	2	¿El proceso de selección de personal está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial?	No. Se seleccionan trabajadores con insuficiente nivel de calificación para cubrir plazas vacantes.	La selección del personal se realiza para cubrir las plazas vacantes y de nueva creación, pero no está alineado con los objetivos y la estrategia empresarial.	Si. Se realiza la selección del personal según el perfil de competencias de los puestos y la idoneidad demostrada para cumplir los objetivos y la estrategia empresarial
	3	¿Posee la empresa un plan de integración del personal seleccionado?	No. Se realizan actividades para la presentación al colectivo de los nuevos trabajadores, que no siempre estas responden a un programa de actividades, según lo establecido. Existen dificultades con la contratación y alto índice de	Existe un programa de actividades para la acogida de los trabajadores incorporados al colectivo, que se ejecuta por el jefe directo conjuntamente con las organizaciones políticas y de masa. Existe fluctuación de la fuerza la laboral, ocurren violaciones de las relaciones	Si. Se ejecuta un programa con la participación efectiva de los trabajadores y las organizaciones políticas y de masa, que asegura la integración, la estabilidad, el aprovechamiento de la jornada laboral, y el dominio de las medidas de seguridad de los puestos y procesos

			fluctuación.	laborales.	Se cumple la política de contratación, prevalece en la masa de trabajadores el sentido de pertenencia a la empresa. Prevalecen las relaciones laborales satisfactorias
Capacitación y desarrollo	1	¿Se planifica la capacitación y el desarrollo de los trabajadores de acuerdo con la misión, la visión y las competencias laborales?	No. Se realizan acciones de capacitación con enfoque tradicional en la que participan algunas categorías ocupacionales	Se realiza el diagnóstico de necesidades de superación de cada trabajador para cerrar la brecha entre los conocimientos, habilidades y aptitudes que posee y los requisitos del cargo que desempeña y la idoneidad demostrada	Sí. Existe un plan de acuerdo a las necesidades de capacitación individual y colectiva basado en las competencias y alineado con la misión, la visión y los objetivos de la empresa.
	2	¿La calidad del proceso de capacitación contribuye a mejorar el desempeño de los trabajadores?	No. Se realiza la determinación de necesidades de superación de cada trabajador y se aplica un plan para dotar a cada uno de los conocimientos habilidades y actitudes y los requisitos del cargo y la idoneidad demostrada.	Sí. La capacitación está dirigida a cerrar la brecha surgida del diagnóstico de necesidades, producto del amplio perfil del puesto de trabajo y la idoneidad o no, demostrada.	Totalmente. La capacitación es la vía por excelencia para materializar el programa de desarrollo individual elaborado producto de la evaluación del desempeño de cada trabajador.

	3	¿Cuál es el impacto socio-laboral de la capacitación en la empresa y los trabajadores?	La capacitación responde a la determinación de necesidades de cada trabajador para alcanzar la idoneidad y los requisitos del amplio perfil del puesto de trabajo que desempeña	Contribuye a la idoneidad, a mejorar el desempeño individual y colectivo y a elevar la productividad y la calidad	Se elevan las competencias laborales, la productividad y la calidad
Estimulación moral y material	1	¿Los trabajadores están motivados para elevar sus rendimientos y aportes a la sociedad?	Poco. Los trabajadores expresan que la remuneración y reconocimientos morales no se corresponden con el esfuerzo y los resultados alcanzados.	Existe motivación y un clima favorable por la remuneración recibida por los resultados del trabajo. Se realizan reconocimientos morales, aunque no responden a un programa coherente armónico y de aplicación sistemática	Existe un clima laboral y motivación satisfactoria que se expresan en una elevada productividad, calidad y disciplina y en el reconocimiento por el alto desempeño económico y social de la empresa.
	2	¿Existe relación entre el ingreso de los trabajadores y los resultados de eficiencia, eficacia y calidad del trabajo de la empresa?	Poca. Solo tienen vinculado el ingreso a resultados de eficiencia y eficacia los trabajadores directos.	Todos los trabajadores y dirigentes tienen vinculados los ingresos a los resultados de eficiencia y eficacia. No se alcanza igual relación con la calidad. Las empresas que aplican el Perfeccionamiento Empresarial reciben un ingreso superior al resto, porque reciben un ingreso superior por un pago adicional por	Si. Todos los trabajadores y dirigentes reciben ingresos vinculados a los resultados de eficiencia, eficacia y la calidad. Además, reciben pagos adicionales por la certificación de la calidad y el Perfeccionamiento Empresarial

				mostrar mayor eficiencia, organización y disciplina	
	3	¿La estimulación moral y material contribuye a los resultados alcanzados por la empresa?	La estimulación moral y salarial están desintegradas y cada una por separado contribuye al cumplimiento de indicadores económicos - productivos	Existe una discreta integración entre la estimulación moral y salarial, aunque están dirigidas a lograr mayores resultados productivos.	Se alcanza la integración de la estimulación moral y material y una sostenida influencia en la elevación de la productividad, la calidad, el desarrollo de las competencias y el ingreso de los trabajadores.
Seguridad y salud en el trabajo	1	¿Se realizó la identificación y el análisis de los riesgos en la empresa?	No se ha realizado el levantamiento y análisis de los riesgos.	Se realizó la identificación de los riesgos, aunque no está evaluada la peligrosidad. La estrategia de la empresa no contempla como una prioridad la Seguridad y Salud en el Trabajo	Si. Se realizó la identificación de los riesgos y se evaluó la peligrosidad. La estrategia empresarial contempla las prioridades de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
	2	¿Existe un plan de acciones para resolver los problemas de la Seguridad y Salud del Trabajo en la empresa?	No existe un plan de prevención de riesgos, sino que se adoptan medidas aisladas.	Existe un plan de prevención de riesgos, aunque no está alineado con la estrategia empresarial. Prevalece un enfoque reactivo para reducir o eliminar los accidentes.	Si. Existe un plan de prevención de riesgos según el nuevo modelo de Seguridad y Salud en el Trabajo
	3	¿Está integrada la Seguridad y salud en el trabajo al	No. La Seguridad y Salud en el	La Seguridad y Salud en el Trabajo forma parte del	Si. La Seguridad y Salud en el Trabajo se encuentra

		sistema de dirección y Gestión de la empresa?	trabajo se realiza independiente al sistema de dirección y gestión de la empresa.	sistema de dirección y gestión empresarial, aunque su enfoque es funcional y carece de conexión con las actividades del sistema de gestión de Recursos Humanos y con los otros sistemas de la empresa.	integrada a la dirección estratégica de la empresa en correspondencia con los objetivos estratégicos. Se aplica el modelo de referencia de Seguridad y Salud en el Trabajo, tiene certificada la norma NC OHSAS 18000
Evaluación del Desempeño	1	¿Existe un proceso de evaluación del desempeño de los trabajadores?	No. Sólo se realiza la Evaluación del Desempeño de los Técnicos.	Se realiza sobre las reglas definidas a todos los trabajadores excepto los dirigentes, que permite decidir la permanencia, la promoción y envío a cursos de capacitación.	Si. La evaluación del desempeño se realiza a todos los trabajadores, excepto los dirigentes, anualmente, por el jefe inmediato y la participación del colectivo donde labora. El resultado sirve de base para el plan de desarrollo de las competencias laborales.
	2	¿Qué criterios se precisan en la evaluación del desempeño?	Sólo se mide el cumplimiento del plan de trabajo para un período de tiempo determinado.	Se miden los resultados alcanzados basados en las reglas definidas que permiten la promoción y envío a cursos.	La evaluación del desempeño se basa en el cumplimiento del plan de desarrollo del trabajador, las competencias y el cumplimiento de los objetivos trazados.
	3	¿Qué acciones desarrolla la empresa con la evaluación del	Limitadas. Solo se derivan acciones para el mejoramiento de	Se avanza. Se evalúan todos los trabajadores, excepto los	Franco desarrollo. Se ejecuta un programa coherente con los

		desempeño de sus trabajadores?	la labor de los técnicos.	dirigentes. La evaluación del desempeño sirve para la permanencia, promoción y envío a cursos de los trabajadores. No existe integración entre la evaluación del desempeño y la estrategia empresarial.	resultados de la evaluación del desempeño. Se emplea para el desarrollo integral de los trabajadores basado en las competencias laborales, alineado con los objetivos y la estrategia de la empresa.
Comunicación institucional	1	¿Existe una política de comunicación en la empresa?	No existe una política coherente y sistemática al interior de la empresa	Limitada. Existe una política comunicacional en la empresa que no está alineada con la misión, visión y sus objetivos estratégicos	Si. Existe una política comunicacional que coadyuva a la participación de los trabajadores y al desarrollo de las competencias laborales que hace posible la integración de la gestión de recursos humanos con la estrategia y objetivos de la empresa.
	2	¿Están definidos los tipos de informaciones concebidas en una efectiva comunicación empresarial?	No están definidos.	Limitados. Se encuentran definidos algunos, otros o se aplican operativamente o no están definidos. Los tipos de información no están alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.	Si. Se encuentran definidos todos los tipos de información alineados con la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la empresa.

	3	¿Están precisadas las responsabilidades de los miembros de la organización relacionadas con el proceso comunicacional, incluyendo las organizaciones políticas y de masas?	No están precisadas.	Limitada. Están precisadas para todos los trabajadores, aunque solo se controla a los cargos directivos. Las organizaciones políticas y de masas están incorporadas, pero no participan planificadamente del proceso	Si. Están precisadas a todos los trabajadores de acuerdo con sus misiones y el papel de las organizaciones dentro de la policía comunicacional empleando los canales existentes.

Anexo 5: Resultados de la aplicación de la lista de chequeo para la evaluación de los módulos del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano

Modulo (proceso clave)	Ítem	Clasificación	No de respuestas
Competencias laborales	1.1	Bajo	50
		Medio	17
		Alto	
	1.2	Bajo	55
		Medio	12
		Alto	
	1.3	Bajo	48
		Medio	19
		Alto	
Organización del trabajo	2.1	Bajo	8
		Medio	21
		Alto	38
	2.2	Bajo	49

		Medio	18
		Alto	
	2.3	Bajo	4
		Medio	4
		Alto	59
Selección e Integración	3.1	Bajo	15
		Medio	4
		Alto	48
	3.2	Bajo	10
		Medio	10
		Alto	47
	3.3	Bajo	
		Medio	2
		Alto	65
Capacitación y desarrollo	4.1	Bajo	12
		Medio	55
		Alto	
	4.2	Bajo	
		Medio	40
		Alto	27
	4.3	Bajo	
		Medio	57
		Alto	10
Estimulación moral y material	5.1	Bajo	59
		Medio	4

		Alto	4
	5.2	Bajo	
		Medio	8
		Alto	57
	5.3	Bajo	50
		Medio	
		Alto	17
Evaluación del desempeño	6.1	Bajo	6
		Medio	40
		Alto	11
	6.2	Bajo	
		Medio	60
		Alto	17
	6.3	Bajo	45
		Medio	22
		Alto	
Comunicación institucional	7.1	Bajo	
		Medio	55
		Alto	12
	7.2	Bajo	
		Medio	50
		Alto	17
	7.3	Bajo	
		Medio	44
		Alto	23

Anexo 6. Indicadores de desempeño para el sistema de evaluación

Indicadores	**Definición conceptual**	**Notación**	**Forma de cálculo, medición o evaluación**	**Frecuencia de cálculo o medición**	**Valores límites**	**Valores de referencia**
Nivel de ausentismo e impuntualidad en el trabajo	Responde a la competencia asiduidad (constancia en el trabajo) Se evalúa asistencia y puntualidad diaria, entrega en tiempo de las tareas asignadas y aprovechamiento de la jornada laboral observado. En el caso de los trabajadores acogidos a la modalidad de trabajo a distancia, este indicador se evaluará teniendo en cuenta el cumplimiento de la fecha de entrega prevista de los informes programados y la realización de otras tareas asignadas, así como la participación en tiempo a los controles programados por su jefe	NAI	Este indicador se evalúa en una escala de 1 a 10. Seguidamente se detallan los descriptores de cada uno de los valores de la escala: **10-9-8:** bajo cumplimiento del trabajador, demostrando el trabajador que incurre en índices de ausentismo e impuntualidades significativos, dados por indisciplinas laborales y una alta cantidad de días de certificados médicos, licencias no retribuidas y ausencias justificadas. **7-6-5-4:** medio cumplimiento, manifestado en ausencias e impuntualidades justificadas y una cantidad de días razonable de ausencias por certificados médicos y licencias no retribuidas. **3-2-1:** alto cumplimiento, cantidad mínima o nula de ausencias e impuntualidades justificadas.	**Mensual para:** Operarios, Servicios, Administrativos y Técnicos medios **Trimestral** **para:** Cuadros, funcionarios y Especialistas de nivel superior	1 y 10	1
Nivel demostrado de	Valora las competencias dominio cognitivo (conjunto de	NCCF	Este indicador se evalúa en una escala de 1 a 10. Seguidamente se detallan			10

conocimiento y cumplimiento de sus funciones	conocimientos profesionales que permiten que alguien facilite, oriente y aconseje adecuadamente a otros en el ámbito profesional o técnico en que se desenvuelve) y calidad del trabajo (optimizar el trabajo que se lleva a cabo según las funciones y roles que se desempeña). Se evalúa la efectividad en el cumplimiento de las actividades programadas y asimilación de actividades adicionales		los descriptores de cada uno de los valores de la escala: **10-9-8:** alto cumplimiento y efectividad en la realización de actividades programadas, con gran asimilación de actividades adicionales a su plan de trabajo **7-6-5-4:** adecuado cumplimiento y efectividad en la realización de actividades programadas, con una asimilación adecuada de actividades adicionales a su plan de trabajo **3-2-1:** bajo cumplimiento y efectividad en la realización de actividades programadas, poca asimilación de actividades adicionales a su plan de trabajo			
Nivel demostrado de obtener soluciones efectivas a problemas inusuales	Refiere a las competencias sinergismo (capacidad para combinar o complementar diversos recursos para obtener un valor agregado superior a los insumos disponibles) y pensamiento conceptual (implica entender una situación o problema a partir de cabos sueltos; sabe identificar modelos y conexiones entre	NSE	Este indicador se evalúa en una escala de 1 a 10. Seguidamente se detallan los descriptores de cada uno de los valores de la escala: **10-9-8:** alta capacidad y creatividad mostrada por el empleado para enfrentar situaciones inusuales con un uso altamente efectivo de los recursos disponibles y agregando un alto valor en el proceso			10

	situaciones obvias e identificar aspectos claves en situaciones críticas; se aplica a conceptos existentes para crear nuevos conceptos y un razonamiento inductivo, creativo o conceptual) Se evalúa la capacidad que tiene el empleado para enfrentar con creatividad situaciones inusuales con un uso efectivo de los recursos disponibles agregando valor en el proceso.		**7-6-5-4:** adecuada capacidad y creatividad mostrada por el empleado para enfrentar situaciones inusuales con un uso adecuado de los recursos disponibles y agregando un valor adecuado en el proceso **3-2-1:** baja capacidad y creatividad mostrada por el empleado para enfrentar situaciones inusuales con un uso poco efectivo de los recursos disponibles y agregando escaso o nulo valor en el proceso			
Nivel de asimilación y autocontrol demostrado a los cambios en el entorno laboral de su cargo	Responde a las competencias adaptabilidad (holgura en la resolución de situaciones diferentes a las habituales del trabajo cotidiano) y autocontrol (en situaciones que provocan emociones fuertes o estresantes tener la capacidad de mantener controlada la situación por uno mismo) Se evalúa la capacidad que tiene el empleado para enfrentar situaciones diferentes a lo normal, haciéndolo con mesura en su comportamiento	NAAC	Este indicador se evalúa en una escala de 1 a 10. Seguidamente se detallan los descriptores de cada uno de los valores de la escala: **10-9-8:** el empleado muestra una alta capacidad para enfrentar situaciones diferentes a lo normal, haciéndolo con gran mesura en su comportamiento **7-6-5-4:** el empleado muestra una capacidad adecuada para enfrentar situaciones diferentes a lo normal, haciéndolo con mesura en su comportamiento **3-2-1:** el empleado muestra una baja			10

			capacidad para enfrentar situaciones diferentes a lo normal, haciéndolo con poca o ninguna mesura en su comportamiento			
Nivel de comunicación interpersonal integral	Valora la competencia, comunicación interpersonal (grado de precisión, síntesis y claridad con la que trasmite la información) Se evalúa la capacidad comunicativa verbal y/o escrita que muestra el empleado al relacionarse con clientes externos, internos y compañeros de trabajo	NCII	Este indicador se evalúa en una escala de 1 a 10. Seguidamente se detallan los descriptores de cada uno de los valores de la escala: **10-9-8:** el empleado muestra alta capacidad comunicativa verbal y/o escrita en su relación con los clientes externos, internos y compañeros de trabajo **7-6-5-4:** el empleado muestra adecuada capacidad comunicativa verbal y/o escrita en su relación con los clientes externos, internos y compañeros de trabajo **3-2-1:** el empleado muestra baja o nula capacidad comunicativa verbal y/o escrita en su relación con los clientes externos, internos y compañeros de trabajo			10
Nivel de integridad demostrado	Evalúa la competencia integridad o confiabilidad (capacidad y actitud para reconocer delante de otros errores u omisiones y para aprovechar experiencias negativas	NI	Este indicador se evalúa en una escala de 1 a 10. Seguidamente se detallan los descriptores de cada uno de los valores de la escala: **10-9-8:** el empleado muestra altos valores			

	como fuente de mejoramiento intrapersonal) Se evalúa los valores éticos mostrados por el empleado, tanto en su comportamiento al cumplir sus funciones y realizar las actividades que le corresponden a su cargo, como en sus relaciones con los clientes externos, internos y compañeros de trabajo		éticos, tanto en su comportamiento al cumplir sus funciones y realizar las actividades que le corresponden a su cargo, como en sus relaciones con los clientes externos, internos y compañeros de trabajo **7-6-5-4:** el empleado muestra valores éticos adecuados, tanto en su comportamiento al cumplir sus funciones y realizar las actividades que le corresponden a su cargo, como en sus relaciones con los clientes externos, internos y compañeros de trabajo **3-2-1:** el empleado muestra valores éticos bajos o nulos, tanto en su comportamiento al cumplir sus funciones y realizar las actividades que le corresponden a su cargo, como en sus relaciones con los clientes externos, internos y compañeros de trabajo			