



**Universidad de Matanzas**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Departamento de Industrial**

**Título:** Propuesta de un procedimiento para perfeccionar la Evaluación del Desempeño por Competencia en la Empresa Constructora Militar No.4

Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial

**Autor:** Jhon Michael Castillo Soria

**Tutor(a):** MSc. Azucena González Verde

**Matanzas, 2020**

## PENSAMIENTO

*“El capital humano no es producto no renovable, es renovable, pero además multiplicable. Cada año el capital humano crece y crece [...] el capital humano avanza aceleradamente para ser el más importante recurso del país, muy por encima de casi todos los demás juntos [...] vale mucho más que el petróleo.”*

**Fidel Castro Ruz**



## **DECLARACIÓN DE AUTORIDAD**

Yo, Jhon Michael Castillo Soria, me declaro como único autor de este Trabajo de Diploma, como parte de la culminación de mis estudios en la especialidad de Ingeniería Industrial; en calidad de lo cual autorizo a la Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos” y a la Empresa Constructora Militar No.4 a hacer uso del mismo con la finalidad que estime conveniente.

---

**Firma**

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

Presidente tribunal

---

Miembro del tribunal

---

Miembro del tribunal

---

Miembro del tribunal

---

Calificación

Ciudad de Matanzas, Cuba, a los \_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del 2020.

## **DEDICATORIA**

Dedico el resultado del presente trabajo:

A mi madre Lisette quien es el motor impulsor de todos mis sueños.

A mi novia Lauren por pintar mis días de felicidad.

A mi familia, mis amigos, compañeros, a todos aquellos que forman parte de mi vida.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi tutora MSc. Azucena Gonzales Verde por la ayuda brindada durante el desarrollo de la investigación y el la realización de la tesis.

Al Ing. Raúl Moreda Martin, Director de RRHH y Yeny la especialista en Capacitación de la Constructora Militar No 4, por su apoyo en la búsqueda de información.

A mi madre y mi hermana quienes siempre han estado a mi lado.

A mi papá, mis abuelos, mi padrastro, mi cuñado, mi sobrino, mi novia, mis suegros, mis tíos mis amigos, por formar parte de mi vida y confiar siempre en mi.

A todos los que contribuyeron que la realización de este trabajo fuera posible.

A aquellas personas que me quieren y les quiero.

Muchas gracias.

## **RESUMEN**

La presente investigación fue realizada en la Empresa Constructora Militar No.4, la misma tiene como objetivo proponer un procedimiento para perfeccionar la evaluación del desempeño por competencias laborales. Se hizo una amplia búsqueda bibliográfica en formato escrito y digital sobre el tema para lograr una mejor comprensión sobre la problemática a resolver. Se realizó una breve caracterización de la empresa, en particular el proceso Gestión de la Producción y se diagnosticó la actual evaluación del desempeño, donde se puede constatar que existen algunas deficiencias en los profesiogramas. Se diseñó así un procedimiento aproximado al propuesto por Zequeira Corzo (2019), acorde con la legislación vigente en nuestro país y lo dispuesto por el Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias, que permita conocer el nivel y las dificultades de competencia de cada trabajador e incidir oportunamente en aras de fortalecer las competencias y erradicar las dificultades para elevar la productividad y calidad del trabajo individual aportado en bien de la sociedad, la organización y el propio trabajador. Se exponen diferentes métodos teóricos y empíricos, técnicas y herramientas como encuestas, análisis de documentos, tormentas de ideas, métodos de trabajo con expertos, método de coeficiente Kendall, método Delhi, el método de los 360 grados y programas informáticos como Microsoft Excel 2010, Microsoft Visio 2010, el gestor bibliográfico EndNote X9 y software profesional SPSS 18.0.

## **ABSTRACT**

The present investigation was carried out in the Company Military Manufacturer No.4, the same one has as objective to propose a procedure to perfect the evaluation of the acting for labor competitions. A wide bibliographical search was made in written format and digital on the topic to achieve a better understanding on the problem to solve. He/she was carried out a brief characterization of the company; in particular the process Administration of the Production and the current evaluation of the acting was diagnosed, where you can verify that some deficiencies exist in the profesiograms. It is designed this way an approximate procedure to the one proposed by Zequeira Corzo (2019), chord with the effective legislation in our country and that prepared by the Ministry of the Revolutionary armed forces that allows to know the level and the difficulties of each worker's competition and to impact appropriately for the sake of to strengthen the competitions and to eradicate the difficulties to elevate the productivity and quality of the individual work contributed in well of the society, the organization and the own worker. Theoretical and empiric, technical different methods and tools like surveys are exposed, analysis of documents, storms of ideas, work methods with experts, coefficient method Kendall, method Delhi, the method of the 360 degrees and computer programs as Microsoft Excel 2010, Microsoft Visio 2010, the bibliographical agent EndNote X9 and professional software SPSS 18.0.

## ÍNDICE

INTRODUCCION .....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEORICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACION .....	6
1.1. Capital Humano .....	6
1.1.1. Gestión del Capital Humano .....	8
1.1.2. Rasgos y tendencias de la actual Gestión del Capital Humano .....	9
1.1.3. Modelo de Gestión del Capital Humano .....	10
1.2. La Evaluación del Desempeño Laboral .....	11
1.2.1. Objetivos de la Evaluación del Desempeño .....	13
1.2.2. Métodos para la Evaluación de Desempeño.....	13
1.3. Gestión por Competencias .....	14
1.3.1. Competencia Laboral.....	15
1.3.2. Tipos de Competencias Laborales .....	17
1.3.3. Ventajas y limitaciones de la Gestión por Competencia.....	18
1.3.4. El profesiograma o perfil de cargo .....	19
1.4. La Evaluación del Desempeño Laboral por Competencia.....	21
1.4.1. Características fundamentales de la Evaluación del Desempeño por Competencias .....	21
1.5. Necesidad de evaluar el desempeño por competencia en la Constructora Militar No.4 .....	22
Conclusiones parciales .....	23
CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA ...	24
2.1. Caracterización de la Constructora Militar No.4.....	24
2.2. Caracterización del proceso de Gestión de la Producción .....	28
2.3. Metodología de la investigación.....	30
2.3.1. Descripción de métodos, técnicas y herramientas .....	30
2.3.2. Diagnostico de la situacion actual de la evaluación del desempeño.....	36
2.3.3 Procedimiento metodológico para la evaluación del desempeño por competencia en la Empresa Constructora Militar No.4.....	37
Conclusiones parciales .....	49
CONCLUSIONES .....	49
RECOMENDACIONES.....	50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
ANEXOS .....	

## INTRODUCCION

Hoy el mundo se encuentra en constantes cambios y transformaciones en el ámbito tecnológico, económico y social con una tendencia creciente a la globalización de la economía, el comercio internacional, los logros científicos alcanzados, la creación de redes de comunicación, crecientes exigencias de la calidad, cuidado del medio ambiente, la seguridad y salud, lo cual son factores cada vez más determinantes en los procesos productivos y de servicios que hacen que la ventaja competitiva básica de las empresas y las organizaciones de este siglo no se sustente en los recursos naturales, energéticos, financieros y ni siquiera en la tecnología, sino en el nivel de preparación y gestión del capital humano que de este modo se convierte en el activo más valioso para una organización, por encima de los activos físicos y financieros, hasta el punto en que se considera que un país es más competitivo mientras mejor formado tenga su capital humano [1].

El capital humano de una empresa, organización, región o país es la piedra angular, es la fuente de desarrollo y por lo consiguiente es uno de los factores que generan la competitividad. Está comprobado que los países que invierten en capital humano se encuentran entre los más desarrollados, los casos de Alemania, Suecia, Canadá, entre otros son fiel testimonio de los que invierten en educación de su capital humano. Siendo el conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria universitaria o de formación, así como la laboral y organizacional. [2].

Los desafíos para Cuba en el ámbito de la gestión del capital humano están asociados al fortalecimiento de la Organización del Trabajo en las organizaciones laborales y en particular en las empresas, tendiendo a comprender equipos de trabajo en torno a proyectos como base técnica esencial de la Gestión del Capital Humano. Garantizar los flujos balanceados del abastecimiento técnico material, el estudio de tiempos y la evaluación de la complejidad de puestos o cargos de trabajo, como base imprescindible para la eficacia de pagos por resultados y por competencias laborales. Considerar cada vez más y desde la planificación estratégica de los recursos humanos, a los indicadores intangibles o activos psicosociales como liderazgo, satisfacción laboral, compromiso, colaboración, creatividad, innovación, asociados al desarrollo de competencias laborales que impliquen a la vez el desarrollo del pensamiento crítico, la colaboración, la creación y la comunicación [3].

Para lograr una gestión eficiente del capital humano se requiere de la implementación de acciones efectivas que promuevan esta por competencias y a la evaluación del desempeño

como el momento ideal para medir el grado de dominio de las competencias del cargo de cada trabajador, la vía para visualizar los avances en dicha gestión.

En Cuba, muchas empresas se encuentran en el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, pues se pretende lograr una mayor productividad del trabajo, por lo que se debe contar con una estrategia de gestión de capital humano, que tenga como centro de todas sus funciones, las competencias laborales, como se encuentra en el esquema de la Norma Cubana 3000:2007,(a pesar de ser derogada por el Código del Trabajo en el 2013), de significativo valor metodológico para el entorno empresarial nacional, define la gestión por competencias como las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores, lo que plantea la necesidad de enriquecer la formación cultural del hombre con el propósito de lograr una preparación que lo ponga a la altura del desarrollo del mundo actual [4].

El desempeño empresarial u organizacional evalúa esa capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales y grupales. Esa conceptualización tiene una implicación práctica importante, así como metodológica, al comprender los resultados o desempeño tanto individual, como de grupo (brigada, taller, área, departamento, etc.) y de la organización en su conjunto (donde están los objetivos estratégicos). En lo metodológico organización destaca que habrá que considerar la evaluación del desempeño individual, el grupal y el organizacional de manera orgánica, o a la vez, como unidad, armonizándola de manera que los desempeños individuales tributen al desempeño estratégico u organizacional, que en su aterrizaje práctico implica la consideración de conductas estratégicas en las competencias laborales contempladas para los diferentes perfiles de cargo insertados en los grupos de puestos implicados en los procesos de trabajo [5].

Una de las problemáticas actuales para el logro de la eficiencia y eficacia de las organizaciones es que el desempeño laboral o profesional del capital humano en los cargos que ocupan, no contribuyen a que se alcancen estos niveles, fundamentalmente porque se carece de instrumentos que permitan evaluarlos en correspondencia con estas exigencias, lo que trae como consecuencia que no se brinde el servicio a los clientes según sus necesidades y expectativas [6].

La Evaluación del Desempeño desde la Gestión por Competencia constituye un elemento que cohesiona e integra a todas las iniciativas de los Recursos Humanos cuyo núcleo consiste en introducir los objetivos organizacionales y objetivos de los trabajadores , se trata

de un enfoque holístico que actúa como vehículo para poner en práctica la estrategia para el cambio cultural en la organización [7].

Las empresas de construcción debido a su propia naturaleza expuesta a las fluctuantes condiciones de la economía y la forma de comercializar que ha evolucionado en busca de un enfoque más competitivo, requieren de la permanente gestión del capital humano.

En Cuba la construcción contribuye aproximadamente al 6,1% del PIB. Realizadas por el MICONS en mayor medida (aunque no es el único ejecutor), las inversiones u obras nuevas de mayor envergadura, de múltiples tipos y tipologías, con la infraestructura que tiene desplegada en todo el archipiélago, proporcionando empleo al 5,01% de la fuerza laboral ocupada del país. En la actualidad la fuerza laboral está compuesta por mujeres en un 15,39% como promedio en los últimos diez años y el resto hombres; atendiendo a edades y calificación profesional muy diversa [8].

En el VII Congreso del Partido Comunista de Cuba se retoman los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución del VI Congreso, ratificados por la Asamblea Nacional del Poder Popular, para actualizar el modelo económico cubano, con el objetivo de construir una sociedad socialista próspera y sostenible, cuyo modelo de gestión reconoce y promueve además de la empresa estatal socialista, como forma principal en la economía nacional, otras formas de gestión no estatal y que tiene como fundamento esencial, elevar la eficiencia del trabajo, lo que exige un sistema normativo legal atemperado a las relaciones de producción que en tal sentido se manifiestan. En los lineamientos 8 y 10 plantea que para el logro de empresas con mayor autonomía y competitividad se le deben otorgar nuevas facultades para su funcionamiento. Los lineamientos 12, 139 y 227 se refieren a la remuneración de los trabajadores por los resultados obtenidos como forma de motivación para su desempeño. Así como el lineamiento 105 que plantea actualizar las vías existentes y definir e impulsar otras para estimular la creatividad de los colectivos laborales de base y fortalecer su participación en la solución de los problemas tecnológicos de la producción y los servicios, y la promoción de formas productivas ambientalmente sostenibles [4].

En los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución (2016-2021) para las construcciones se establece: **228.** Continuar perfeccionando la elaboración del balance de los recursos constructivos del país sobre la base de una mayor coordinación con el proceso de planificación de la economía, la preparación de las organizaciones, la descentralización de facultades y un mayor control, incorporando las nuevas formas no

estatales de gestión. **229.** Elevar la eficiencia en las construcciones empleando sistemas de pago por resultados y calidad más efectivos, aumentando el rendimiento del equipamiento tecnológico y no tecnológico, introduciendo nuevas tecnologías en la construcción y adoptando nuevas formas organizativas, tanto estatales como no estatales. **230.** Incrementar la creación de empresas especializadas de alcance nacional en las funciones de proyectos y construcción para programas priorizados y otros sectores de la economía que lo requieran. **231.** Aplicar la actualización de los precios de las construcciones en correspondencia con la política de precios aprobada y asegurar su ulterior perfeccionamiento [9].

La Empresa Constructora Militar No.4 creada bajo la necesidad de existencia de construcciones militares en Matanzas como aseguramiento combativo tuvo sus inicios en junio de 1959 en la ejecución de trabajos en el Ejército del territorio y dentro de este a los órganos de orden interior. Especializada en la construcción y reparación de obras de ingeniería, arquitectura e industria para las FAR y terceros preservando el medio ambiente y la seguridad de sus trabajadores, garantizando su capacitación y motivación, enfatizando en la mejora continua de sus procesos, con el objetivo de alcanzar el liderazgo que ya ostenta entre las empresas de su tipo en el mercado nacional.

La empresa cuenta con un modelo de evaluación del desempeño con indicadores específicos para todos los puestos, el cual no se ajusta en su totalidad a las funciones, responsabilidades, valores y competencias de cada trabajador en su puesto de trabajo, además de que los profesiogramas no fueron diseñados de forma adecuada, por lo que se hace necesario proponer un nuevo procedimiento que se ajuste a la legislación vigente para dar una adecuada evaluación del desempeño, logrando mayores niveles de satisfacción en los mismos.

De la situación anterior se define como **problema científico**: la realización de la evaluación del desempeño por competencias en la Empresa Constructora Militar No.4 a partir de las ya definidas funciones, responsabilidades, valores y competencias de cada trabajador en su puesto de trabajo ha provocado que se vea limitada su Gestión Integrada del Capital Humano.

#### **Preguntas científicas:**

1. ¿Cuáles son los fundamentos teóricos que sustentan el proceso de evaluación del desempeño por competencias?

2. ¿Qué procedimiento debería utilizarse para realizar la evaluación del desempeño por competencias al personal de la Empresa Constructora Militar No.4?

**Objetivo general:** Proponer un procedimiento para realizar la evaluación del desempeño por competencias a los trabajadores de la Empresa Constructora Militar No.4.

#### **Tareas de la investigación**

1. Determinación de los fundamentos teóricos que sustentan la necesidad de mejorar el proceso de evaluación del desempeño en la ECM No.4 y lograr que sea un proceso de evaluación del desempeño por competencias.
2. Diseño de un procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias a los trabajadores de la Empresa Constructora Militar No 4.

Para el cumplimiento del objetivo general y los específicos se utilizan diferentes **técnicas y métodos** como: el método de expertos, tormenta de ideas, cuestionario y método Delphi, el análisis documental para recopilar datos e información referente al tema, búsquedas en bases de datos nacionales e internacionales, revistas y documentos científicos. Programas informáticos como Microsoft Excel 2010, el gestor bibliográfico EndNote X9 y Microsoft Visio 2010.

#### **La investigación está estructurada de la forma siguiente:**

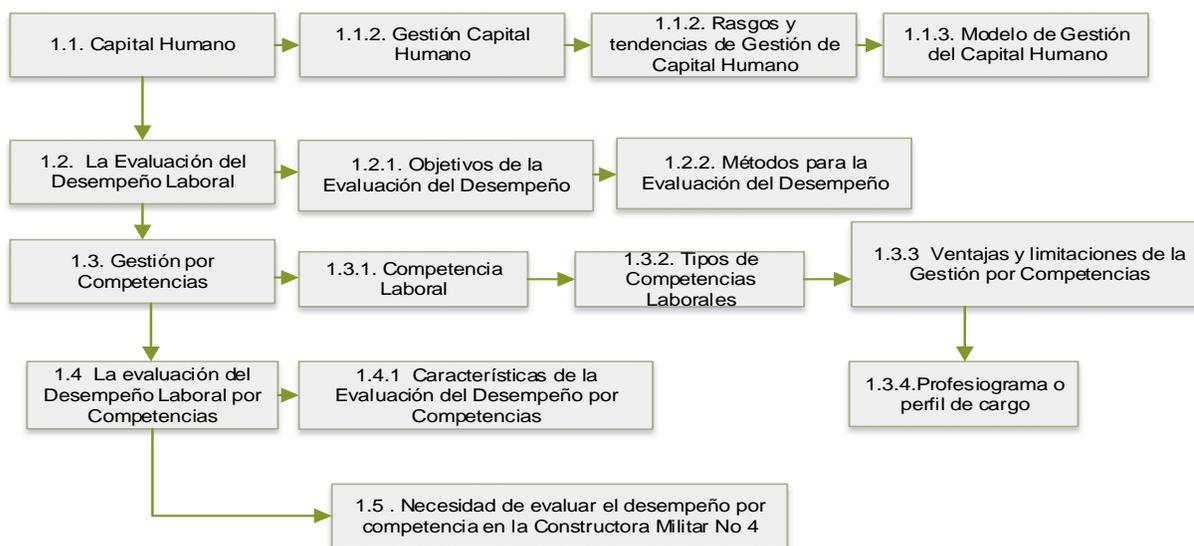
**Capítulo I:** se exponen los aspectos teóricos de la investigación: la gestión del capital humano, las competencias laborales, la gestión por competencias, la evaluación del desempeño, la evaluación del desempeño por competencias y el profesigramas.

**Capítulo II:** aborda la caracterización del objeto de estudio, los antecedentes de la investigación, el procedimiento metodológico y se explican las técnicas, métodos y herramientas utilizadas.

Además se exponen las conclusiones, recomendaciones, referencias bibliográficas y anexos.

## CAPÍTULO I. MARCO TEORICO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACION

El capítulo que se muestra a continuación, aborda todo el contexto teórico referido a la temática de gestión del capital humano, competencias laborales, gestión del capital humano por competencias laborales, evaluación del desempeño, evaluación del desempeño por competencias laborales y el profesiograma. En el mismo se reflejan conceptos y temas que servirán de sustento para la realización y aplicación de la presente investigación, a partir del análisis de diferentes autores y las consideraciones del autor. Para ello se muestra el hilo conductor en la **figura 1.1**.



**Figura 1.1.** Hilo conductor del marco teórico referencial.

**Fuente:** elaboración propia.

### 1.1. Capital Humano

El capital humano es el principal recurso con que cuenta cualquier entidad para poder lograr sus objetivos de la producción o de los servicios dado que de su capacidad y competencia dependerá el desarrollo empresarial, por ello se inicia la investigación ofreciendo las principales definiciones del concepto de capital humano, gestión del capital humano así como los rasgos y tendencias de la actual gestión del capital humano.

Desde su aparición en la década de 1960, el concepto de capital humano ha tomado diferentes definiciones, donde han variado sus componentes y alcances. En un principio, se tomó la educación como eje fundamental, pero se han desarrollado nuevos elementos. Esta

variación se ha visto enmarcada por distintos estudios y la inclusión de variables como la experiencia [10].

A continuación se ofrece una tabla con las principales definiciones de Capital Humano estudiadas.

**Tabla 1.1. Definiciones de Capital Humano.**

Autor (año)	Definición
Castro Ruz (2005)	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 y la capacidad de hacer mucho con muy poco [11].
NC: 3000 (2007)	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 [12].
Cuesta Santos (2010)	Comprende las capacidades para hacer trabajos, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan. Comprende ciencia, economía y conciencia ética, como capacidades portadas por las personas de la organización laboral [13].
Escobar Romero (2011)	Es una actividad que necesita de la participación activa de todos los trabajadores de la empresa, su objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional [14].
Hernández González (2015)	En las organizaciones el Capital Humano es vital para su desarrollo; debido a que es la responsable de captar, desarrollar y mantener el talento que hace posible producir los bienes y servicios, producir ingresos y generar utilidades [15].
Mendoza Ramírez (2016)	Capital humano, medido como habilidades, modifica positivamente el efecto de la innovatividad sobre el desempeño, al incrementar la percepción de satisfacción con los resultados del negocio [16].
Otero Maceira (2019)	El capital humano no es más que los conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad de hacer, que poseen los trabajadores de una empresa para el desarrollo de sus actividades con eficiencia [17].
Ortega Moliner (2019)	Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, motivaciones, valores que debe manifestar el personal de una entidad con el propósito de alcanzar un nivel de desempeño superior en sus actividades, para lograr así mayor productividad y eficiencia como resultado de su trabajo [18].

**Fuente:** elaboración propia.

El autor coincide con el concepto dado por nuestro Comandante Fidel Castro Ruz y lo resume como: el sistema de conocimientos, habilidades y conductas de los trabajadores,

adquiridos en su desarrollo y que son base para la creación de productos de valor y la prestación de servicios con eficiencia y eficacia.

### 1.1.1. Gestión del Capital Humano

Si se entiende por gestión las normas, procedimientos y acciones de dirección que aseguran el mejoramiento continuo de las organizaciones y el capital humano para el logro de los resultados deseados o un fin determinado donde desempeña un valor importante en la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones [6]. Numerosos autores han expresado su opinión acerca de la Gestión de Capital Humano. La **tabla 1.2** muestra varias de estas definiciones.

**Tabla 1.2. Conceptos de Gestión del Capital Humano.**

<b>Autor ( año)</b>	<b>Definición</b>
Chiavenato (2007)	Conjunto de actividades que se realizan para garantizar la selección del empleo de gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad y, mantenerlos en la organización [19].
Escobar Romero (2011)	Es una actividad que necesita de la participación activa de todos los trabajadores de la empresa; su objetivo es fomentar una relación de cooperación entre los directivos y los trabajadores para evitar los frecuentes enfrentamientos derivados de una relación jerárquica tradicional[14].
Legorreta Guzmán (2012)	Abarca todas las funciones y responsabilidades dirigidas a atraer, contratar, desarrollar, retener los recursos de la gente y maximizar el valor del capital humano [20].
Salgado Cruz ( 2016)	Conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, buscando el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno [21].
Cuesta Santos (2017)	Gestión del talento, liderazgo, planificación y compromiso [22].
Cuesta Santos & Valencia (2017)	Comprende economía, ciencia y conciencia ética, lo que resulta de un importante valor metodológico en esa gestión [3].
Gil Martínez (2019)	Conjunto de decisiones y acciones desarrolladas por una organización, basadas en los conocimientos y habilidades poseídas por las personas, para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización, en aras de alcanzar los objetivos propuestos[23].

**Fuente:** elaboración propia.

Los resultados de la gestión del capital humano pueden verse en el desarrollo de capacidades de las personas, la mejora de su desempeño en el trabajo o el incremento de la efectividad de los sistemas organizacionales [24]. El autor teniendo en cuenta lo antes expuesto y las definiciones ya dadas lo define como el conjunto de decisiones y acciones desarrolladas en el ámbito organizacional, basadas en los conocimientos y habilidades

poseídas por las personas, para realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización, en aras de alcanzar los objetivos propuestos.

### **1.1.2. Rasgos y tendencias de la actual Gestión del Capital Humano**

Los continuos y vertiginosos cambios provocados por las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, unido al proceso de globalización de las economías, han permitido llegar a la conclusión de que el éxito de las organizaciones se encuentra en los activos intangibles, que con características propias se hacen difíciles de copiar e imitar. Por ello se presta especial atención a la Dirección de los Recursos Humanos, concibiendo a estos activos como un componente estratégico dentro de las mismas, ya que las personas marcan la diferencia dentro de ellas. El éxito de toda organización depende de una serie de factores, en su mayoría referidos a la actividad de recursos humanos, esfera asume grandes retos por los cambios que se vienen produciendo en el mundo y su repercusión inmediata en los procesos económicos y sociales [25].

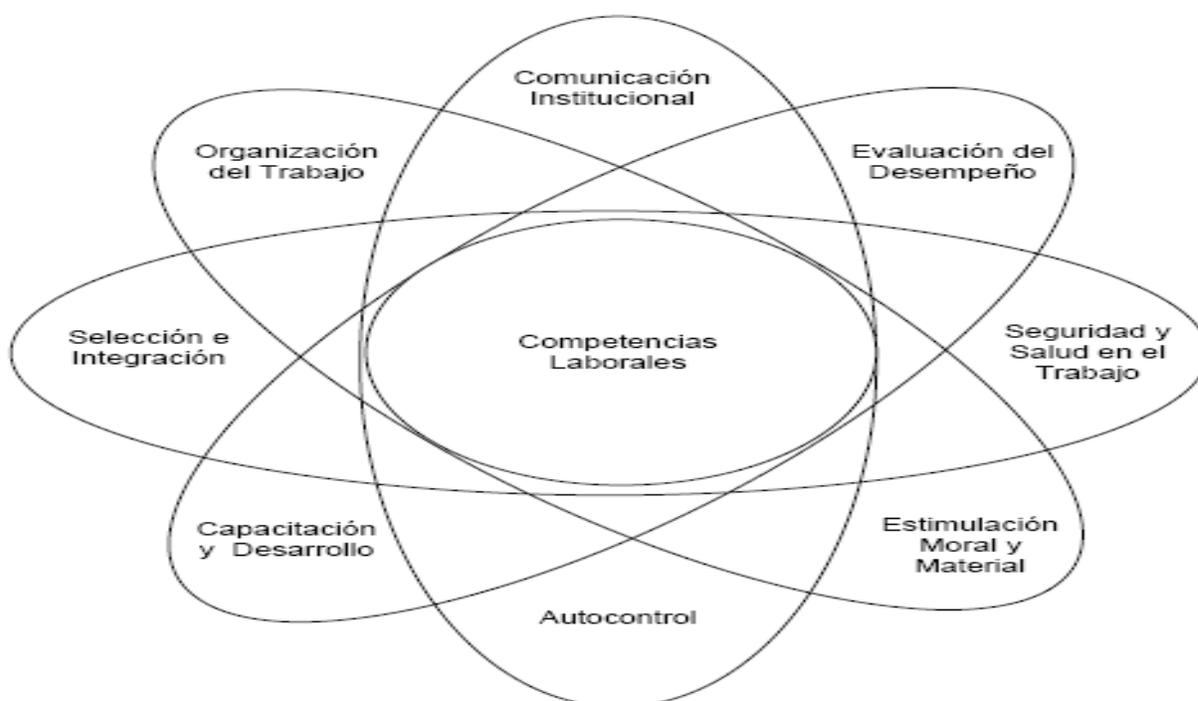
Cuesta Santos (2010) [13], resume los rasgos y tendencias fundamentales de la actual Gestión del Capital Humano en:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.
- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo, de proceso y de competencias, son requeridos por la actual GRH estratégica.
- Gestión de Recursos Humanos y del Conocimiento, es gestión de las personas que trabajan en la organización laboral con proyección estratégica.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibiliten funcionalidad.
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter científico- técnico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.

- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo eficaz y eficiente en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.
- El desafío fundamental o número uno de la GRH es lograr eficacia y eficiencia en las organizaciones con sentido de responsabilidad social en su plena dimensión.

### 1.1.3. Modelo de Gestión del Capital Humano

En Cuba se ha definido el modelo de Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano (SGICH), según las NC 3000/ 2007, donde se asumen los nueve módulos o procesos claves dentro de ese cuadro de “Subsistemas y políticas del modelo de GRH DPC”, ejemplificada en la **figura 1.2.**



**Figura 1.2.** Modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

**Fuente:** NC 3001/2007 [26].

El modelo contribuye a alcanzar los objetivos siguientes:

1. Atraer, mantener y desarrollar permanentemente en los trabajadores la validez de los criterios de la idoneidad demostrada y las competencias laborales.

2. Promover el rol protagónico de los trabajadores en el análisis y solución de los problemas y la toma de las decisiones.
3. Desarrollar continuamente en los trabajadores la importancia de poseer valores éticos y revolucionarios, educación económica, creatividad e innovación, espíritu de superación para su desempeño y solidaridad.
4. Garantizar el cumplimiento de la legislación aplicable a la gestión integrada de los recursos humanos.

Para llevar a cabo la gestión estratégica del capital humano se precisa de un sistema de GCH junto a la recurrencia a determinado modelo conceptual funcional que lo refleje, necesiándose construir o concebir una tecnología de diagnóstico, proyección y control de gestión del rumbo estratégico de esa GCH para llevarla a la práctica, cuyos componentes fundamentales son: dirección estratégica, caracterización de la fuerza laboral, tecnología de las tareas, grupos de interés, políticas de RH, resultados de la GRH y auditoría que implique control de gestión estratégica. De ahí que la tecnología implicada por el modelo GRH DPC comprende el ciclo de planeación, implantación y control de la GRH estratégica, así como es necesario su vínculo con los diferentes procedimientos ofrecidos en las NC 3001 y 3002/07 para la elaboración e implementación del SGICH [13].

## **1.2. La Evaluación del Desempeño Laboral**

Las prácticas de la evaluación de desempeño no son recientes, desde que una persona empleó a otra el trabajo de ésta fue evaluado. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, ya utilizaba un sistema para evaluar el desempeño y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaba la religión por todo el mundo. Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar sus ejecutivos. Sin embargo, no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones [27].

La aplicación de la evaluación de desempeño en la actualidad se vuelve cada vez más importante en las organizaciones por el impacto que genera en la mejora continua del talento humano y en especial en las relaciones laborales preferentemente entre subordinados y colaboradores del nivel jerárquico superior o propietarios de los negocios y las empresas de tal forma que suelen integrar al personal y corregir errores o falencias que se detectan en el

proceso para fortalecer su gestión laboral y enrumbarlos a lograr su potencial en el puesto de trabajo [28].

Diversos autores han expresado su visión respecto a lo que representa y significa la evaluación de desempeño. A continuación se dan a conocer algunas de estas definiciones en la **tabla 1.3**.

**Tabla 1.3. Definiciones de Evaluación del Desempeño. Fuente:** elaboración propia.

<b>Autor (año)</b>	<b>Definición</b>
Empresa Constructora Militar No 4	Es un proceso continuo y periódico de evaluación integral de los resultados, de las conductas y de las competencias de los trabajadores, para alcanzar las metas, así como los objetivos estratégicos de la organización, vinculado al desarrollo integral de estos. [29].
Cuesta Santos (2005)	Proceso o actividad clave de GRH consistente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización. Por supuesto, la evaluación del desempeño por competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño [30].
NC:3000 (2007)	Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo[12].
Van Dijk (2015)	Procedimiento formal y productivo para medir el trabajo y los resultados de un empleado en función de sus responsabilidades laborales [31].
Cruz Lascano (2016)	Proceso periódico de medición que estima cualitativa y cuantitativamente el grado de cumplimiento de las actividades, objetivos y responsabilidades asignadas a las personas en sus puestos de trabajo. Busca a través de esta medición, mejorar los conocimientos, destrezas, habilidades, condiciones de trabajo, procesos y resultados [32].
Venezuela Valle (2017)	Proceso sistemático, ordenado y periódico de carácter cuantitativo y cualitativo del grado de eficacia y responsabilidad en el que actúa una persona y de la misma manera llevan a cabo las actividades que desempeñan dichas funciones [33].
Rodríguez Orozco (2017)	Es una herramienta necesaria en las organizaciones, a través de los resultados que se obtienen podemos observar cuales son las necesidades que se advierten en los trabajadores y de ahí determinar las estrategias a seguir para que la compañía alcance su máximo rendimiento [34].
Citrón(2018)	Es un elemento invaluable en la vida de la organización[35].
Pum Miranda (2018)	Es un sistema de medición que permite conocer los niveles de competencias que posee cada trabajador en el puesto que desempeña. Además que los resultados proporcionan datos significativos para la toma de decisiones en cuanto a mejoras en planes de administración del recurso humano y programas de crecimiento laboral[36].
Rivera Pastor (2019)	Es es un procedimiento sistemático y objetivo para determinar el valor de la aportación que hace cada empleado en el desarrollo de su trabajo a la consecución de los objetivos estratégicos y a la creación de valor para la organización. A través de esta técnica se aprecian los resultados que ha obtenido en la ejecución de su trabajo [37].

Después de revisar de manera adecuada y detallada las definiciones más actuales dadas anteriormente, se puede describir la evaluación 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.

### **1.2.1. Objetivos de la Evaluación del Desempeño**

Para la Empresa Constructora Militar No.4 [29] constituyen objetivos fundamentales a alcanzar y mantener por la administración en la evaluación del desempeño del trabajador, lo siguiente:

1. La participación en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad, según las funciones y tareas que desarrolla.
2. La disciplina y las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como el uso y cuidado de los medios de protección personal, equipos, recursos materiales y medio ambiente.
3. La idoneidad demostrada.
4. La capacitación y desarrollo individual.
5. Las mejores relaciones entre los jefes y los subordinados y entre los propios trabajadores; fortaleciendo la comunicación entre ambos.

Según el autor, los objetivos principales de la evaluación de desempeño pueden resumirse en los siguientes:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
2. Permitir el tratamiento de recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, los objetivos organizacionales e individuales.

### **1.2.2. Métodos para la Evaluación de Desempeño**

Según refiere Barceló (2017) [38] se pueden utilizar diferentes métodos para evaluar el desempeño, son algunos de estos:

**Escalas de puntuación:** el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto.

**Método de distribución forzada:** se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones.

**Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables.

**Evaluación por parte de los superiores:** es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento.

**Autoevaluación:** es la evaluación en la que empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en éste proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos.

**Evaluación por parte de los iguales:** Este tipo de evaluación, es la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

**Evaluación 360°:** éste método compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad dada su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

**Seguimiento informático:** éste método puede resultar rápido y aparentemente objetivo, ha puesto de manifiesto varios temas cruciales relacionados con la gestión y utilización de los recursos humanos, concretamente en cuanto a la invasión del derecho a la intimidad del empleado.

### **1.3. Gestión por Competencias**

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 compañía 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 [39].

Muchos han sido los autores que han dado su criterio acerca de la misma. En la **tabla 1.4.** puede verse algunas de estas.

**Tabla 1.4. Definición de Gestión por Competencias.**

<b>Autor (año)</b>	<b>Definición</b>
Dousat García (2009)	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 [40].
Delgado Martínez (2000)	Proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas [41].
NC:3000 (2007)	Son actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad y la disposición del colectivo integrado para el logro de los objetivos de la organización [12].
Zapata (2015)	Conjunto de actividades dirigidas a desarrollar e implementar óptimamente capacidades de individuos y grupos, a fin de realizar la misión de la organización y llegar a un desempeño superior de los trabajadores [42].
Martínez Jimenez (2015)	Son el resultado de combinar o movilizar recursos internos (no visibles) de la persona, actitudes, saberes, habilidades, intereses, motivaciones, con recursos externos a su disposición, materiales, información, con el fin de responder de la mejor forma a una demanda proveniente desde el entorno [43].
Otero Maceira (2019)	Es el modelo que establece las competencias, habilidades, capacidades, destreza y conocimientos, así como también características estables de personalidad, requeridas para ocupar un cargo determinado en una entidad y el desarrollo de actividades específicas , garantiza el desarrollo y administración del potencial de los empleados de lo que saben hacer” o “podrían hacer [17].

**Fuente:** elaboración propia.

El autor, entiende que la Gestión por Competencias es un proceso que permite gestionar de forma eficiente el Capital Humano de una organización y que garantiza el incremento del mismo, así como también le permite alcanzar ventajas competitivas.

### **1.3.1. Competencia Laboral**

El empleo del término competencia surge como una necesidad objetiva de acercar el estudio, análisis y control de la actividad laboral a los procesos reales. Por tanto, su principal característica consiste en partir de los resultados, los objetivos y las funciones de la actividad a desarrollar [44].

La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo; además, constituye una alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización [45].

Las competencias laborales tienen un valor importante en las organizaciones, ya que mediante estas el capital humano demuestra dominio de los conocimientos, habilidades y conductas en la profesión que se desempeña, contribuyendo al mejoramiento de la eficiencia y eficacia del trabajo, realizando las cosas bien desde el inicio para la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos[6].

En la **tabla 1.5.** Están algunas de las principales definiciones de competencias laborales:

**Tabla 1.5. Definiciones de Competencias laborales.**

<b>Autor (año)</b>	<b>Definición</b>
NC:3000 (2007)	Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización [12].
Igram (2014)	Es un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella, que supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano [46].
Diaz LLanes (2015)	Es la capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y calidad esperados por la industria. Incluye los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas [47].
Velez White (2015)	Comprenden todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes, que son necesarios para que los jóvenes se desempeñen con eficiencia como seres productivos [48].
Success Factors (2015)	Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, valores, rasgos y motivos que necesita un colaborador para lograr el desempeño requerido en su puesto de trabajo [49].
Castillo Galeon (2017)	Conocimientos, habilidades y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y que la Organización pretende desarrollar y/o reconocer entre sus empleados de cara a la consecución de los objetivos empresariales [50].
Morales Cartalla (2019)	Hacen referencia a las habilidades, actitudes y conocimientos que necesita tener un empleado para ocupar un cargo y desempeñar exitosamente las funciones que le han sido asignadas [51].
Riquelme (2019)	Son las habilidades, el conocimiento y la capacidad de desempeño [52].

**Fuente:** elaboración propia.

Después de hacer un análisis profundo de las definiciones, entiendo por competencia laboral toda la actitud, conocimientos, habilidades que deben tener los trabajadores de

manera tal que le permita un mejor desempeño laboral en el logro de los objetivos o metas a cumplir dentro de la organización a la cual pertenezca.

### **1.3.2. Tipos de Competencias Laborales**

Las competencias pueden clasificarse en diferentes tipos según el criterio seguido por los diferentes autores.

Según Cuesta Santos (2005) [30] pueden ser de dos niveles: básicas o primarias, asentadas en aptitudes, rasgos de personalidad y actitudes (razonamiento abstracto, ascendencia y predisposición al riesgo, ilustrando respectivamente); y secundarias o complejas, comprendiendo varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, organización, etc.

Para Soltura Lencería (2009) [53] las competencias **organizacionales**: son aquellos procesos o rutinas organizacionales que reflejan una capacidad demostrada para la adquisición, desarrollo y despliegue combinado de los recursos de una organización, que posibilitan el cumplimiento de la misión y alcance de la visión en incremento de su desempeño, éstas anidan un alto carácter tácito derivado de las competencias del capital humano y las sinergias creadas entre éstas y los recursos, expresándose a través de los procesos estratégicos de la organización. Ellas pueden ser clasificadas en tres niveles: esenciales, dinámicas y distintivas.

Las competencias **esenciales** son: aquellas que sustentan la oferta de valor que se entrega o entregará al cliente y la sociedad, por lo que tienen una relación directa con los atributos de la mezcla producto/ servicio que son importantes para la satisfacción de sus necesidades, sin embargo no tienen por qué ser visibles para ellos, guardando estrecha relación con los procesos claves o esenciales de la organización. Estas constituyen el centro de atención del desarrollo tecnológico de la organización y se crean en períodos de tiempo generalmente largos.

Las competencias **dinámicas** son: aquellas rutinas organizacionales dinámicas que le permiten a la organización integrar, construir y reconfigurar las competencias internas y externas para dirigir a la organización a la ejecución de la estrategia, proporcionando un alto impacto en el incremento del desempeño organizacional. Éstas conllevan a cambios sustanciales en los procesos de la organización y le permiten a ésta ajustar su estructura de recursos y capacidades de forma dinámica en entornos altamente variables.

Las competencias **distintivas** de la organización son: aquellas capacidades (principalmente aquellas competencias esenciales) en las cuales se ha alcanzado un desarrollo superior a los competidores e impactan significativamente en la satisfacción de los clientes, y sobre las cuales debe erigirse la estrategia, siendo la fuente de creación de ventajas competitivas sostenibles. Estas se reflejan fácilmente en el posicionamiento de la organización en el mercado frente a la competencia”.

El diccionario de competencias del Banco Central de Chile las clasifica en **Cognitivas**: donde refiere pensamiento analítico, pensamiento conceptual, experiencia técnico–profesional, experiencia gerencial y orientación estratégica; **de Gestión**: referidas a orientación al logro, liderazgo de equipos, directividad y seriedad, iniciativa, excelencia y calidad y orientación al cliente interno; **interpersonales**: agrupa credibilidad e influencia, trabajo en equipos y cooperación, conciencia organizacional, desarrollo de otros, desarrollo de relaciones y empatía y **personales**: ellas son autocontrol y madurez, aprendizaje e innovación, autoconfianza, compromiso y lealtad y flexibilidad [54].

### .1.3.3. Ventajas y limitaciones de la Gestión por Competencia

Success Factors (2015) [49] expone alguna de las ventajas de la Gestión por Competencia tales como:

- Mejora y simplifica la gestión integrada de los Recursos Humanos.
- Genera un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los Recursos Humanos.
- Facilita la alineación del comportamiento a la estrategia y valores de la organización.(aumentando la capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Contribuye a maximizar la productividad y sostener las ventajas competitivas de la empresa.
- Permite tomar decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.
- Facilita la flexibilidad para el cambio.
- Asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas causalmente ligadas a un desempeño exitoso

El autor considera que sus principales ventajas radican en:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad, ya que están orientados a la excelencia en el puesto de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles permitiendo intervenciones de mejoras que garantizan los resultados..
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.

- La posibilidad real de cuantificar y observar en términos económicos los resultados de la inversión hecha en capacitación..

Pero a pesar de ello la certificación por competencias no es aplicable en los países en donde las relaciones laborales se basan en títulos profesionales. Son pocos los países que tengan sistemas de certificación por competencias. En Europa se ha discutido el enfoque y su aplicación en la certificación y concluyeron que es una idea muy buena pero difícil de implementar porque los sistemas de certificación y educación requieren actualización costosa de programas y estándares e instrumentos de certificación y educación (imaginarse el tener que montar sistemas de pruebas para certificarse). Por ahora se prueban en el trabajo mismo, es decir, el costo de la certificación lo asume el empleador, sin embargo a futuro el costo debe ser de la colectividad [55].

La gestión por competencias puede generar conflictos (se conocen algunos casos de reclamos entre empleadores y sindicatos). Los empleadores sostienen que deben efectuarse mejoras salariales sobre certificados y no sobre productividad. Los trabajadores manifiestan que los empleadores subirán artificialmente los estándares para no subir los sueldos [56].

#### **1.3.4. El profesiograma o perfil de cargo**

Un profesiograma puede definirse como: un documento que permite establecer y organizar las conexiones técnicas y administrativas entre los diferentes puestos de trabajo dentro de una empresa, de una manera gráfica. Es además el resultado de un análisis, descripción y evaluación de un determinado puesto de trabajo, partiendo de unas hipótesis (la mayor parte teóricas) que responden al “desideratum” del técnico especialista o del mando intermedio que solicita la confección de dicho profesiograma. Que dentro de sus funciones tiene:

- Selección de personal
- Planificación de recursos humanos
- Capacitación y desarrollo del personal
- Evaluación de desempeño
- Planificación de promociones y ascensos
- Valoración de puestos de trabajo y diseño de estímulos
- Definición de responsabilidades y jerarquías
- Diseño y rediseño de puestos de trabajo

El profesiograma: es una herramienta muy importante a la hora de organizar los recursos humanos de una empresa, ya que ayuda a definir exactamente las características, aptitudes

y actitudes que debe tener la persona seleccionada para un puesto de trabajo. El profesiograma suele tener forma de gráfico o tabla, de manera que la información esté bien organizada y sea fácilmente comprensible. Contar con un profesiograma bien definido facilita enormemente los procesos de selección y además redundante en la satisfacción del empleado, ya que se encontrará en un puesto que encaja con sus habilidades y preferencias. Una de las características más destacadas de esta herramienta es su flexibilidad, ya que prácticamente existen tantos ejemplos de profesiogramas como de empresas que los usan. Sin embargo, todos ellos deben contener al menos esta información:

- Identificación del puesto de trabajo.
- Objetivo a cumplir.
- Responsabilidades del puesto.
- Relaciones con otros puestos de la empresa.
- Condiciones físicas que se requieren para realizar el trabajo y riesgos asociados al mismo.
- Requerimientos exigidos para ocupar el puesto

El profesiograma o perfil de cargo no solo tiene implícito las funciones y tareas que se realizan en cada puesto de trabajo sino que debe mantenerse en consecuencia a la tendencia actual de tener puestos en las organizaciones polivalentes o multicompetencias, a partir de la incorporación de las habilidades, conocimientos, competencias que cada trabajador debe poseer en su puesto de trabajo; de ahí la necesidad de gestionar por competencias el capital humano en la organización[13]. En este se especifican como competencias del puesto los componentes siguientes:

- Que hace él o los ocupantes del mismo: ahí van las tareas, funciones o actividades que se desarrollan en el desempeño del puesto a ser comprendidas por la competencia laboral. Ocurre en ocasiones que no es posible expresar la redacción de las competencias en términos que abarque tales tareas o funciones, y entonces lo recomendado es listar las funciones y después las competencias.
- Como lo hace: Recursos que utiliza y métodos que emplea para la realización de sus atribuciones, lo cual llega a reflejarse en el formato de perfil de cargo. Respecto a “métodos que emplea”, cuando se aplica la Administración por objetivos (APO) no se explicitan: interesan los resultados y no el cómo se obtienen.
- Para que lo hace: Objetivo fundamental (misión) que pretende conseguir.

#### 1.4. La Evaluación del Desempeño Laboral por Competencia

Hoy, la evaluación del desempeño por competencias constituye necesidad no solo para el desarrollo de los trabajadores simples, también para los administrativos. Según resultados investigativos alcanzados, las habilidades gerenciales y grupales influyen en el desempeño laboral[57], y existe una estrecha relación entre las habilidades gerenciales y la satisfacción laboral[58], la cual es determinante para demostrar que el gerente que se desenvuelva aplicando las habilidades gerenciales básicas de liderazgo, comunicación y motivación, permitirán que el personal a su cargo perciba un bienestar, el cual se convierte en un indicador clave de desempeño [59].

Diversos autores han dado sus definiciones referentes a esta, como se muestra en la **tabla 1.6.**

**Tabla 1.6. Definiciones de Evaluación del Desempeño por Competencias.**

<b>Autor(año)</b>	<b>Definición</b>
Capuano (2004)	Proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas. Por tal motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias[60].
Camejo (2008)	Es una metodología que centra su estudio en el contenido de los puestos de trabajo si no en la investigación de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor [7].
Brazzototto (2012)	Observación de conductas de las personas ante hechos reales [27].
Díaz LLanes (2015)	Procedimiento mediante el cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral de un trabajador, de acuerdo con los Estándares de Competencia Laboral para el sector [47].
Rivera Pastor (2019)	Implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades [37].

**Fuente:** elaboración propia.

El autor, llega a entender a la Evaluación del Desempeño por Competencias como un proceso para medir el rendimiento o comportamiento del trabajador tomando como centro su competitividad.

##### 1.4.1. Características fundamentales de la Evaluación del Desempeño por Competencias

Según Camejo (2008) [7] las principales características de la evaluación por competencia se resumen en:

- Se centra en los resultados del desempeño laboral. Su resultado es competente o aún no competente.
- Aumenta el compromiso del personal y sus esfuerzos para lograr metas.
- Mejora la comunicación y las relaciones interpersonales ya que el superior no es evaluador sino agente de apoyo y orientador.
- El compromiso de la gente aumenta a participar en la fijación de metas por lo que su esfuerzo en alcanzarlas aumenta significativamente.
- La organización se transforma en un sistema de aprendizaje al sentirse los supervisores exigidos por dar respuestas que contribuyan al logro de las metas.
- Constituye un medidor del clima organizacional y de su crecimiento al permitir al trabajador participar activamente en la proposición de metas a alcanzar y desarrollar comportamientos autónomos hacia el logro.
- Se acerca al contexto de autogestión, autoevaluación y autonomía en general.
- Las debilidades del trabajador son afloradas por el propio interesado para que se le capacite en dichas áreas al estar más preparado puede lograr su meta.
- La filosofía organizacional se soporta en un sistema abierto, basado en la confianza y sus criterios.

#### **1.5. Necesidad de evaluar el desempeño por competencia en la Constructora Militar No.4**

Si las empresas del sector de la construcción son capaces de comprender la necesidad de realizar la evaluación del desempeño por competencias laborales, estas contribuirán a una buena gestión integrada del capital humano. Lo cual permite determinar de forma sistemática y objetiva el rendimiento de los empleados en la organización; convirtiéndose en un instrumento para establecer las necesidades de superación o capacitación. Esto genera una mayor confianza del trabajador en si mismo, donde es de su conocimiento que un buen desempeño laboral a partir de los criterios ha evaluar por el sistema y haciendo uso de sus competencias les trae como recompensa una estimulación moral y material diferenciada. En fin para lograr una organización competitiva, es necesario que el capital humano posea las competencias laborales requeridas para el puesto, por lo que se hace necesario evaluar el desempeño de este personal teniendo en cuenta las competencias, constituyendo una necesidad impostergable para el Ministerio de la Construcción.

## **Conclusiones parciales**

El desarrollo del marco teórico referencial de esta investigación mostró la importancia de la gestión del capital humano, que tiene como premisa la contratación, formación y desarrollo de trabajadores idóneos, y garantizar la armonía de los proyectos individuales con los de la empresa. Así como las consultas bibliográficas realizadas permiten reconocer la utilidad de la evaluación del desempeño por competencias como valioso instrumento de gestión empresarial y los beneficios que reporta el mismo. El empleo de indicadores específicos por competencias para la medición de la evaluación del desempeño en un puesto de trabajo posibilita de una forma más efectiva identificar y tomar acciones correctivas sobre los problemas, mejorar el uso de los recursos disponibles, controlar la efectividad de la gestión empresarial y medir el grado de competitividad de la empresa, además de que se define a los profesiogramas y sus aspectos.

## **CAPITULO II. CARACTERIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO. PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIA**

En el presente capítulo se exponen los principales aspectos que caracterizan a la Constructora Militar No.4 y a su proceso clave Gestión de la Producción; se describe la metodología a aplicar en la investigación para la elaboración de la evaluación del desempeño por competencia al personal de la empresa, dándole solución al problema científico planteado sobre las bases conceptuales identificadas en el marco teórico referencial. Se realiza además una descripción de los métodos, técnicas y herramientas que son necesarios aplicar para el desarrollo de la investigación.

### **2.1. Caracterización de la Constructora Militar No.4**

La Empresa Constructora Militar No.4, ubicada en la carretera de Cidra km 1 Matanzas, es una organización económica con personalidad jurídica, balance financiero independiente y gestión económica, financiera, organizativa y contractual autónoma perteneciente a la Unión de Constructoras Militares y esta se subordina al MINFAR.

Fue creada por la Resolución No.5 del Ministro de las FAR para dar respuesta a las necesidades de este organismo en el territorio del Ejército Central, en función de ejecutar las obras que garantizan la preparación combativa y movilizativa de las tropas, asegurar su retaguardia, así como mejorar las condiciones de vida del personal.

Fue una de las primeras en aplicar el Perfeccionamiento Empresarial en las FAR, el que ha mantenido y actualizado por el Decreto Ley 281 aprobado al Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.

#### **Objeto Social:**

“Brindar servicios de construcción civil y montaje de nuevas obras, de demolición, restauración y mantenimiento constructivo. Producir y comercializar materiales de construcción”, el cual está aprobado a través de la resolución emitida por el Ministro de las FAR (Resolución 99 de fecha 23 de diciembre del año 2013).

En correspondencia con su objeto social tiene como **Misión**: “Construir y reparar obras de ingeniería, arquitectura e industrial para las FAR y Terceros con calidad, profesionalismo y alto valor agregado, garantizando la satisfacción de los clientes con liderazgo sostenido y experiencia acumulada.”

**Visión:** “Somos una empresa eficiente y de referencia dentro de la Unión de Construcciones Militares en los servicios de Construcción y Montaje, con aseguramiento tecnológico de avanzada y un personal altamente calificado, con soluciones eficientes, direccionadas al constante aumento de la satisfacción de nuestros clientes, en armonía con el medio ambiente”.

**Política de la Calidad:**

Es Política de la Empresa Constructora Militar No 4 ejecutar la construcción y reparación de obras de arquitectura, teniendo como propósito satisfacer las necesidades de nuestros clientes según los requisitos pactados así como los legales y reglamentarios que sean aplicables; para ello garantizará la competencia de su personal, la gestión de sus riesgos y mejorará continuamente su Sistema de Gestión de la Calidad.

**Declaración de los Valores de la organización**

Los valores son principios morales, éticos, patrióticos, de solidaridad humana; preferencias culturales; espíritu de sacrificio y actitudes psicológicas que guían los juicios de las personas y su comportamiento en función de un desempeño laboral superior y de los resultados de la organización [12]. A continuación en la **tabla 2.1** se muestran los valores de la empresa.

**Tabla 2.1 Valores compartidos de la Constructora Militar No.4.**

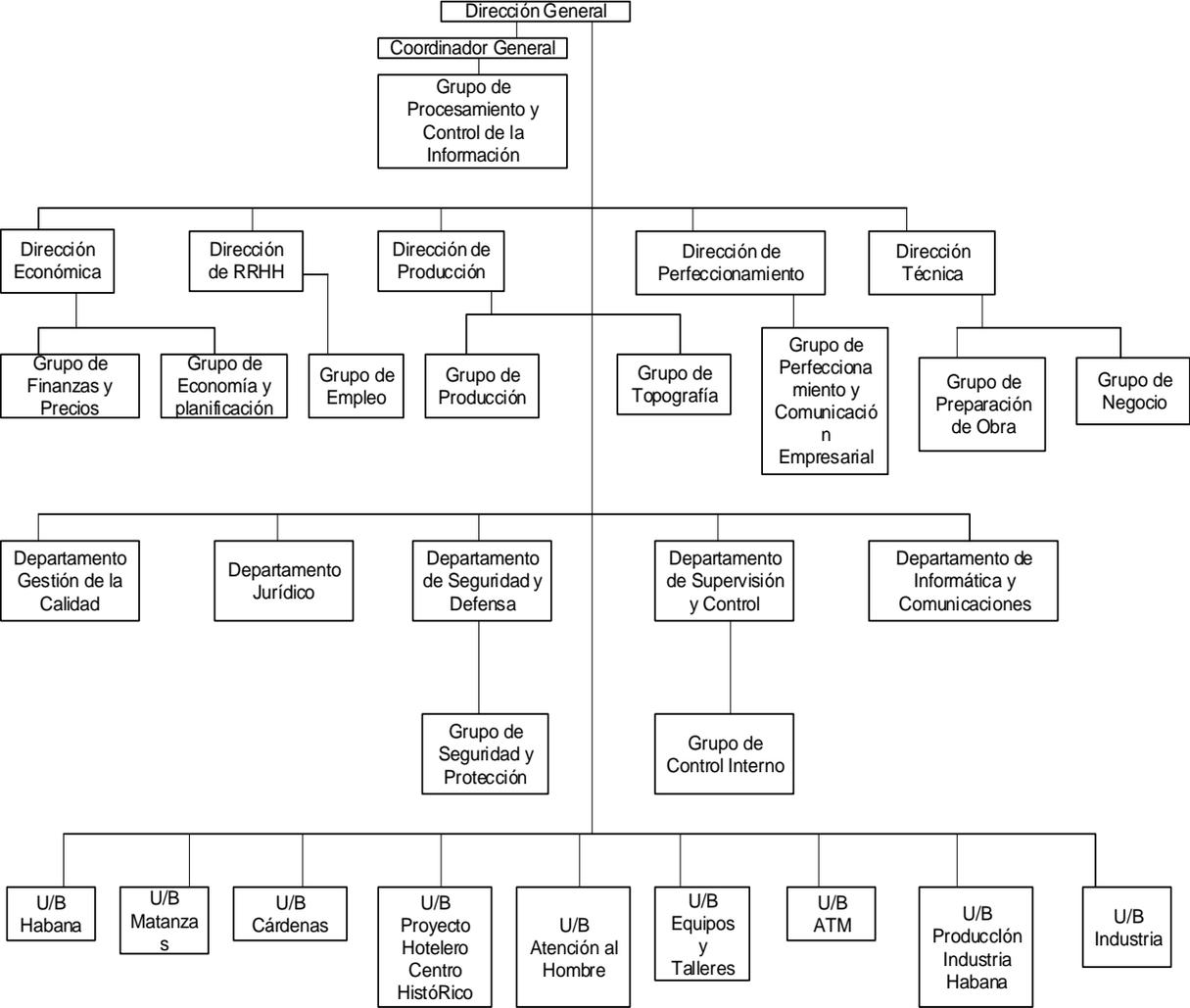
Nombre del valor	Forma de medición	Período de medición	Responsable
Cumplimiento de las funciones y objetivos del período	Evaluación del desempeño	mensual y trimestral	Jefe inmediato
Calidad del trabajo	Evaluación del desempeño	mensual y trimestral	Jefe inmediato
Disciplina laboral	Evaluación del desempeño	mensual y trimestral	Jefe inmediato

**Fuente:** Empresa Constructora Militar[61].

**Estructura organizativa Empresa**

La Constructora Militar No.4 cuenta con una estructura formal integrada en el organigrama de la entidad, representada en la **figura 2.1**, cuenta con un Director General cuya misión es mantener el correcto funcionamiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial, seguido de un Coordinador General que se encarga de garantizar la coordinación operativa entre las diferentes áreas de regulación y control de la empresa y sus unidades básicas; y un Grupo de Procesamiento y Control de la Información OPCÍ que garantiza la seguridad y protección informática ante el empleo de soportes de información no pertenecientes a la

empresa en interés de la preparación del personal y otras necesidades de la misma, exige para su uso la autorización por escrito del Director General de la Empresa o del Coordinador General. La empresa cuenta con 5 direcciones funcionales: Dirección Economía, Dirección RRHH, Dirección Producción, Dirección Perfeccionamiento y Dirección Técnica, además de 9 Unidades de Base (U/B ATM, U/B ATH, U/B Habana, U/B Matanzas, U/B Cárdenas, U/B Proyecto Hotelero Centro Histórico, U/B Equipos y talleres, U/B Producción Industria Habana, U/B Industria).



**Figura 2.1.** Organigrama de la Empresa Constructora Militar No.4.

**Fuente:** elaboración propia.

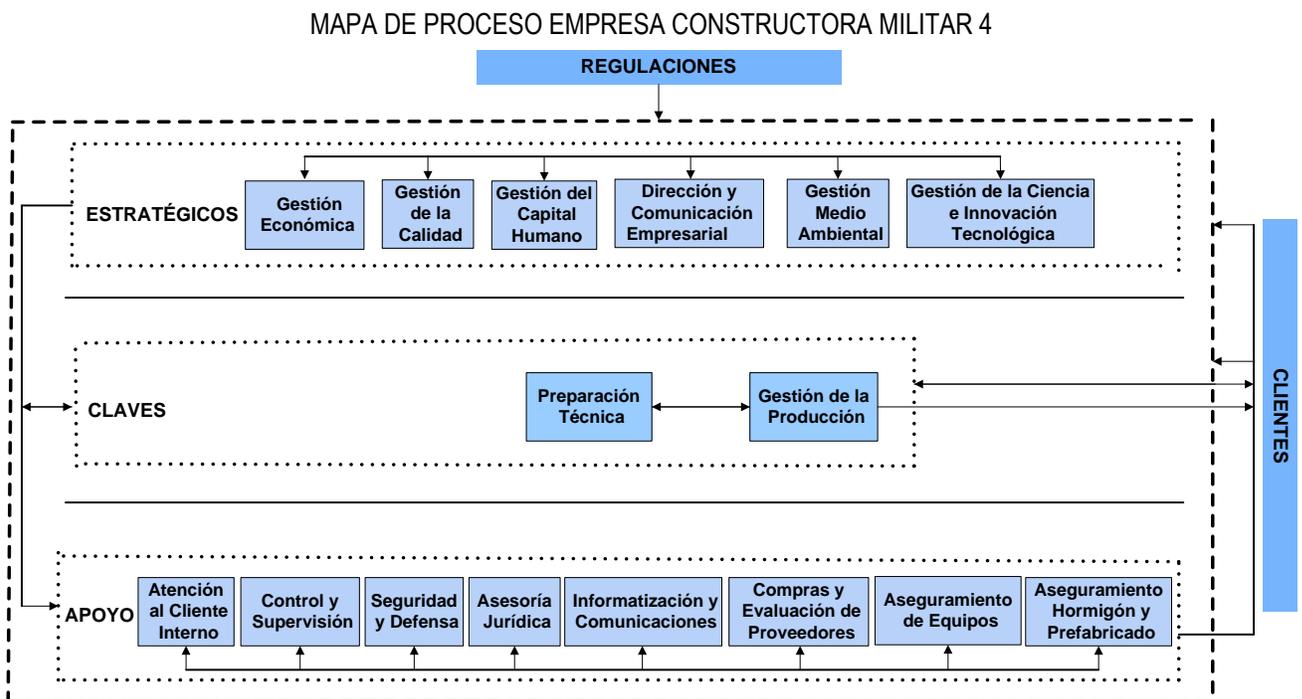
**Principal cliente:** ALMEST.

**Principales proveedores:** ALMEST, TECNOTEX, Empresa de Materiales de la Construcción Matanzas, Empresa Agroforestal Matanzas, ECOCEM, ACINOX, Empresa de Canteras, Empresa Comercial del Cemento, Empresa Siderúrgica José Martí.

**Entidad proyectista:** EMPI FAR.

**Procesos que se desarrollan en la empresa**

En la **figura 2.2** se muestra el mapa de proceso de la Empresa Constructora Militar No.4 así como los subproceso que se desarrollan en los proceso estratégico, proceso clave, proceso de apoyo.



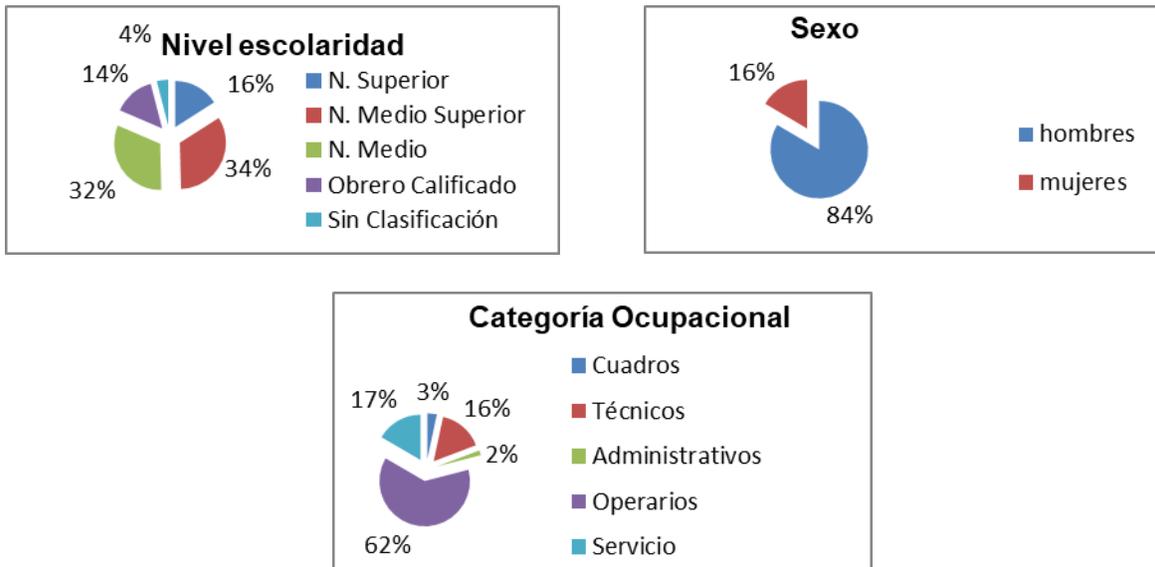
**Figura 2.2.** Mapa de procesos Empresa Constructora Militar No.4.

**Fuente:** Empresa Constructora Militar[62].

**Caracterización de la fuerza de trabajo de la empresa**

La empresa cuenta con un total de 2535 trabajadores, de ellos 418 mujeres y 2117 son hombres, cuestión razonable si se tiene en cuenta que es una empresa productiva y las labores directas a la producción son fuertes, las mujeres laboran principalmente en las áreas de regulación y control. La distribución por categoría ocupacional es la siguiente: operarios, técnicos, de servicio, administrativos y cuadros, donde el 62.40 %de los trabajadores son operarios ya que es en el renglón constructivo en el que se desarrolla la entidad. El nivel de

escolaridad que predomina es de nivel medio superior con un 33.65%. Para una mejor comprensión se muestra la **figura 2.3**.



**Figura 2.3.** Caracterización de la fuerza laboral.

**Fuente:** elaboración propia.

## 2.2. Caracterización del proceso de Gestión de la Producción

Uno de los dos procesos claves de la empresa lo constituye el proceso Gestión de la Producción, de importancia para la empresa por su aporte en cuanto a la creación de ingresos, sus facilidades para dar empleo a una gran masa de trabajadores y su capacidad perfeccionamiento en busca de la eficiencia y eficacia.

**Misión:** Garantizar el correcto funcionamiento del Sistema de Organización de la producción de Bienes y Servicios así como la eficacia de los procesos: gestión de la producción y organización y control de la producción. Garantizar el correcto funcionamiento del Grupo de Topografía.

### Objetivos

- Asegurar la correcta producción y provisión del servicio teniendo en cuenta los requisitos establecidos en los documentos legales y reglamentarios establecidos en el país, los compromisos contractuales aprobados, los plazos de entrega y requerimientos de calidad de los clientes y del Sistema de Gestión.
- Establecer los pasos y controles necesarios para la producción y provisión del servicio, garantizando el cumplimiento de los índices de calidad aprobados.

- Ejecutar y controlar las acciones de mejoras que correspondan para mejorar la calidad de los productos y servicios.
- Controlar las estrategias de producción y su cumplimiento, en función de los planes mensuales y anuales aprobados.

### **Alcances**

Este proceso es aplicable a las Unidades Básicas Constructoras de la Empresa. Inciden además con su gestión, el resto de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad.

### **Descripción**

Este proceso comienza una vez firmada la contratación de la ejecución de obra entre el Constructor y Cliente y estando garantizadas todas las condiciones para comenzar su ejecución. Se materializa dando cumplimiento a los cronogramas de ejecución que surgen de la preparación técnica y a través de la ejecución de las actividades planificadas para cada etapa constructiva de la Obra. Mensualmente se solicitan los recursos necesarios para la ejecución de la obra y una vez recibidos se les realiza el proceso de inspección de entrada con el fin de definir si cumplen o no con los requisitos de compra y actuar en consecuencia. Al mismo tiempo se solicitan las necesidades de equipos, herramientas, equipos de protección personal, alimentación, etc., que garanticen adecuadas condiciones de infraestructura y ambiente de trabajo a los trabajadores que participan en la ejecución de la Obra. Para la materialización del producto se tendrán en consideración los requisitos técnicos y de calidad establecidos en la preparación técnica y plan de calidad de la Obra, respectivamente, así como los requisitos legales, reglamentarios y los acordados con el cliente mediante la contratación. Durante todo el proceso de ejecución de la obra se irán generando puntos de control, pruebas y sus resultados, evaluaciones de los trabajos realizados, certificaciones, controles al cumplimiento de Documentos Normativos (DN) aplicables, donde quedará evidencia de todas las actividades realizadas y sus resultados, a través de registros establecidos en el Sistema de Gestión, así como en el Libro de la Obra en ejecución. Una vez terminadas todas las Unidades Mínimas de Control y Etapas Constructivas de la Obra, se procede a la entrega de la misma a través de la firma del Acta de entrega entre el Constructor y Cliente, pactándose así los plazos de garantía correspondientes, actuándose en correspondencia con las posibles situaciones que se presenten en esta etapa hasta la entrega definitiva de la Obra.

### **Recursos**

- Humanos: Director de Unidad Básica Constructora, Jefe de Grupo Ingeniero Principal Unidad Básica Constructora, Jefe de Grupo Producción Unidad Básica Constructora, Especialista que atiende Calidad en la Unidad Básica Constructora, Jefes de Brigadas, Obreros.
- Materiales: Computadoras con sus accesorios, materiales de oficina, locales de trabajo, archivos, vehículos automotrices ligeros para realizar controles, visitas y dar seguimiento a las acciones de mejora, vehículos de carga para transporte de materiales, acceso a las comunicaciones mediante teléfonos y correo electrónico.
- Financieros: La Dirección garantiza los recursos necesarios para la realización del proceso.

### **Fuerza laboral**

Este proceso lo integran todos los trabajadores directos a la producción, contando con un 70.10 % de 2535 para un total de 1777 trabajadores, destacándose en tal sentido la categoría operario y la U/B Habana.

Para obtener una información más ampliada consultar Ficha del Proceso Gestión de la Producción [63].

## **2.3. Metodología de la investigación**

Se debe tener en cuenta que Metodología de la investigación Científica: es aquella ciencia que provee al investigador de una serie de conceptos, principios y leyes que permiten encauzar de un modo eficiente a la construcción del conocimiento. Es la lógica de la investigación, el modo de enfocar los problemas, la lógica de los métodos. Va a descubrir y analizar cada uno de los métodos y sus limitaciones. Siendo muy importante para el desarrollo de este trabajo buscar la forma de realizar el proceso investigativo.

### **2.3.1. Descripción de métodos, técnicas y herramientas**

Los **métodos teóricos** permiten descubrir, analizar y sistematizar los resultados obtenidos, para llegar a conclusiones confiables y resolver el problema. En este caso se utilizarán los análisis cualitativos, cuantitativos, históricos y lógicos, la síntesis, la inducción y la deducción.

**Análisis y síntesis:** el análisis es una operación intelectual que posibilita descomponer mentalmente un todo complejo en sus partes y cualidades, permite la división mental del todo en sus múltiples relaciones y componentes. La síntesis es la operación inversa, que

establece mentalmente la unión entre las partes, previamente analizadas y posibilita descubrir relaciones y características generales entre los elementos de la realidad.

**Análisis histórico - lógico:** el análisis histórico se emplea para establecer la trayectoria de formación y aplicación de los principios y conceptos, en tanto el lógico se aplica para establecer la esencia de los fenómenos a estudiar en la investigación.

**Método de inducción y deducción:** La **inducción** es la forma de razonamiento por medio de la cual se pasa del conocimiento de casos particulares a un conocimiento más general, que refleja lo que hay de común en los fenómenos individuales. El gran valor del método inductivo, está dado justamente porque establece las generalizaciones sobre la base del estudio de los fenómenos singulares. La **deducción** es la forma de razonamiento mediante la cual se pasa de un conocimiento general a otro de menor nivel de generalidad. La deducción parte de principios, leyes y axiomas que reflejan las relaciones generales, estables, necesarias y fundamentales entre los objetos y fenómenos de la realidad. Justamente, porque el razonamiento deductivo toma como premisa el conocimiento de lo general, es que se puede llevar a comprender lo particular en el que existe lo general. De aquí la gran fuerza demostrativa de la deducción.

**Métodos Empíricos:** los métodos empíricos son aquellos que se aplican para el desarrollo del trabajo de campo de la investigación: búsqueda de información relevante, sustentación teórica de resultados investigativos, para arribar a conclusiones objetivas y científicamente argumentadas sobre el objeto de estudio y para estructurar un cuerpo de recomendaciones que permita dar solución a la situación problemática origen del trabajo investigativo. En la presente investigación se emplearon los métodos empíricos siguientes:

**Revisión bibliográfica:** es un método de búsqueda que permite conocer la situación actual de la temática abordada a nivel nacional e internacional, así como su desarrollo y principales tendencias.

**Análisis de documentos:** este método permite seleccionar y transformar la información disponible sobre un objeto de investigación, ayuda al conocimiento inicial de la organización a través de la consulta y el análisis de aquellos documentos que recogen información esencial sobre el funcionamiento de la misma. Esta investigación se apoya en los resultados obtenidos en investigaciones anteriores relacionadas con la temática.

**Observación científica:** es una percepción directa, atenta, racional, planificada, de los fenómenos objeto de estudio, en sus condiciones naturales y habituales, con vista a

encontrar una explicación científica de la naturaleza interna de los fenómenos relacionados con los objetivos de la investigación. La aplicación de este método tiene como objetivo corroborar las informaciones obtenidas a través de las diferentes técnicas aplicadas por cuanto el científico no registra simplemente datos cualesquiera, sino que escoge de manera consciente aquellos que confirman o rechazan su idea. Es de destacar como una limitación de este método que se puede presentar dificultades a la hora de aplicar la observación, dividiéndose éstas en subjetivas (relacionadas con la personalidad) y objetivas (no depende del observador).

**Tormenta de ideas:** la esencia de este método radica en ideas libres y espontáneas, evitar críticas y ataques. Se emplea para la recolección rápida de ideas, sin tener en cuenta la calidad de éstas, ni su factibilidad solo su cantidad, la validez se decide en un paso posterior. Es importante antes de aplicar este método: explicarlo bien y definir las funciones de los participantes, que todos los miembros aporten sus ideas libremente, sin criticar, las conclusiones deben sacarse por la mayoría, es preciso buscar sistemáticamente combinaciones o asociaciones entre las ideas enunciadas.

**Trabajo en grupo:** consiste en la reunión de un número de personas conocedoras del tema a estudiar; tienen como objetivo intercambiar información, realizar análisis crítico y buscar consenso de las propuestas más adecuadas en relación al asunto planteado. Para desarrollar el trabajo en grupo se pueden utilizar dos modalidades: la modalidad de presencia física o la modalidad a distancia.

**Entrevista:** es un método empírico de investigación mediante el cual se obtiene información amplia, abierta y directa de forma oral durante una conversación planificada entre el entrevistador y el o los entrevistados.

**Encuesta:** la encuesta es un método empírico complementario de investigación que supone la elaboración de un cuestionario cuyas respuestas constituyen la información necesaria para el investigador, es una forma más compleja de comunicación socio-psicológica, tiene como ventaja que se recopila gran información en poco tiempo.

Este método por sus características tiene elementos comunes con la entrevista ya que ambos se basan en preguntas que deben ser respondidas por los sujetos; se puede usar en la etapa inicial de la investigación, en estudios pilotos, o cuando ya están elaboradas las hipótesis del modelo teórico de la investigación.

La encuesta debe ser elaborada por un equipo profesional en el tema a tratar, para obtener confiabilidad. Debe además tomarse medidas para garantizar su anonimato, así como su uso exclusivo para fines de trabajo.

**Método de selección de expertos:** este método se sustenta en la utilización sistemática e iterativa de juicios de opinión de un grupo de expertos hasta llegar a un acuerdo. En este proceso se trata de evitar las influencias de individuos o grupos dominantes y al mismo tiempo que exista una retroalimentación de manera que se facilite el acuerdo final.

Para la selección del experto se utiliza el llamado coeficiente de competencia, el cual se determina de acuerdo con la opinión del experto sobre su nivel de conocimiento con respecto al problema que se está resolviendo y con las fuentes que le permiten comprobar su valoración, para ello se establecen previamente acorde con la significación que se considere tenga cada característica en el grado de experticia alcanzado por el sujeto, una ponderación de los valores distribuida en una escala valorativa entre cero y uno de manera que la sumatoria de los valores de cada variable sea igual a la unidad.

El coeficiente de competencia se calcula de la forma siguiente:  $K = (Kc + Ka) / 2$ .

**Dónde:**

**Kc:** es el coeficiente de conocimiento o información que tiene el experto respecto al problema, calculado sobre la valoración del propio experto.

**Ka:** es el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios del experto.

**Primera fase del cuestionario (Kc).**

Se hace coincidir con la primera ronda el método DELPHI siendo el objetivo de esta ronda el cálculo de los coeficientes de conocimiento o información que tiene el experto del problema para ello se ponderaron los valores según el orden de prioridad siendo su suma total igual a la unidad tal como se muestra:

Relación de características	Prioridad	Votación
Conocimiento Organizacional	0.171	
Capacidad de Aprendizaje y Desarrollo Profesional	0.145	
Pensamiento Sistémico	0.142	
Pensamiento Analítico y Conceptual	0.135	
Solución de Problemas	0.129	
Desarrollo de Competencias en otras Personas	0.085	
Motivación y Facilitación	0.064	
Positivismo, Optimismo y Flexibilidad	0.049	
Proactividad	0.044	
Trabajo en Equipo	0.036	

## Segunda fase del cuestionario (Ka).

Se hace coincidir con la segunda ronda del DELPLHI siendo el objetivo de esta ronda calcular el coeficiente de argumentación o fundamentación de los criterios de cada experto, para ello se ponderaron los valores según el grado de influencia Alto, Medio o Bajo de las fuentes referidas en los criterios de los expertos, considerándose en la ponderación una mayor puntuación para los criterios de influencia Alta que al sumarlos en todas las posibles fuentes dan un valor total de 1, los de influencia Media que dan un valor total de 0,8 y los de influencia Baja con un valor total de 0,5 como se muestra a continuación:

Fuentes	Grado de influencia de los criterios		
	Alto	Medio	Bajo
Estudios teóricos realizados	0.27	0.21	0.13
Experiencia obtenida de trabajos en la especialidad en el sector.	0.24	0.22	0.12
Cursos de actualización	0.18	0.14	0.10
Conocimientos obtenidos en formación de pregrado	0.14	0.10	0.06
Experiencia obtenida de trabajos en la especialidad en la empresa	0.08	0.06	0.04
Consultas bibliográficas	0.09	0.07	0.05
$\Sigma$	<b>1.00</b>	<b>0.80</b>	<b>0.50</b>

El coeficiente de competencia K del experto, se propone que esté entre  $0.8 < K < 1$ , con el objetivo de hacer una selección rigurosa de los profesionales dispuestos a participar en la investigación por lo que en su solución, adquiere gran importancia la experiencia, la capacidad del decisor, así como también de especialistas calificados y de todo el colectivo que participa en el proceso.

**Método Delphi:** consiste en “un proceso sistemático e iterativo encaminado a la obtención de las opiniones, y si es posible de un consenso, de un grupo de expertos. Las influencias negativas de los miembros dominantes del grupo se evitan gracias al anonimato de sus participantes. El feed-back controlado, y generalmente sumariado, por el conductor del método, permite la transmisión de información libre de ruidos entre los expertos a lo largo de las iteraciones que se dan en el proceso y, por último, la respuesta estadística de grupo garantiza que todas las opiniones sean tomadas en consideración en el resultado final del grupo.”

La esencia del método es hacer varias encuestas sucesivas sin interacción (intercambio de opiniones). Funciona del modo siguiente:

1. El grupo de análisis (quienes están aplicando el método) lanza la pregunta a los expertos, recibe las respuestas y selecciona las más comunes.
2. Se envía las características más comunes a los expertos, sin ordenar y se les pide el voto (Positivo vale 1, negativo vale 0).

Se calcula el coeficiente C

$$C = 1 - Vn/Vt$$

Dónde:

**Vn**= Votación negativa.                      **Vt**= Votación total.

: Para que exista concordancia entre los expertos  $C \geq 0.7$ , si no hay concordancia el error es del grupo de análisis

#### **Método del Coeficiente de Kendall:**

Consiste en la recopilación o recogida de información ponderada de un grupo de expertos. El método unifica el criterio de varios especialistas con conocimiento de la temática, de manera que cada integrante del panel (Se debe trabajar con 7 expertos como mínimo) haya ponderado según el orden de importancia, que cada cual entienda a criterio propio. En la selección del experto se tendrá en cuenta la experiencia, el nivel de información que pueda aportar y el nivel técnico que tenga. Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W). A continuación se muestran los pasos a seguir para la realización del método:

1. Llevar a la **tabla 2.2** el resultado de la votación de cada experto.
2. Sumatoria de todos los valores por fila.
3. Cálculo del coeficiente (T).
4. Se realiza el control de las características cuyo valor es menor que el coeficiente (T).  
Cálculo de  $\Delta$ , se hace por fila y uno por uno.
5. Cálculo de  $\Delta^2$ , se halla la sumatoria al final de la columna. Posteriormente se halla el coeficiente de Kendall (W). Si se cumple hay concordancia y el estudio es válido.

$$\sum A_i = \sum E_n$$

$$\Delta = \sum A_i - T$$

$$T = \sum \sum A_i / k$$

$$w = 12 \sum \Delta^2 / (m^2(k^3 - k))$$

Dónde:

k- Numero de características.

m- Numero de expertos.



aspectos esenciales para medir el desempeño de los trabajadores enfocado al desarrollo de las competencias de los cargos y orientada además a la Dirección por Objetivo (DpO) basada en una Estrategia de Dirección por Valores (EDV). La misma está conformada por los criterios de evaluación siguientes:

I. Rendimiento

II. Calidad

III. Conocimiento

IV. Características Individuales

La técnica utilizada para evaluar el desempeño es la **escala de puntuación** donde el evaluador debe conocer una evaluación subjetiva y objetiva del desenvolvimiento del trabajador según los cuatro criterios mencionados en el artículo anterior en una escala que vaya de bajo a alto. Todos los criterios no se miden con la misma puntuación, potenciando el criterio: Rendimiento. En el expediente laboral del trabajador se archiva la evaluación anual del desempeño del mismo. En el **anexo 1** se muestra un ejemplo de los indicadores a evaluar para el personal del área cocina comedor, los cuales son evaluados por trimestres, y en el **anexo 2** la evaluación anual, que sería el promedio de los 4 trimestres.

El proceso Gestión de la Producción presenta una metodología para para evaluar su desempeño de forma general pero, no presenta una en específico para sus trabajadores. Esta información se encuentra disponible en la ficha del mismo [63].

### **2.3.3 Procedimiento metodológico para la evaluación del desempeño por competencia en la Empresa Constructora Militar No.4.**

Para el desarrollo de la investigación se consultaron varios procedimientos elaborados con el objetivo de evaluar el desempeño por competencias, a los cuales se le realizó un análisis crítico que puede observar en la **tabla 2.3**.

A fin de lograr una correcta planificación de la investigación orientada hacia la evaluación del desempeño por competencia en la Empresa constructora Militar No.4, se propone un procedimiento metodológico (**Anexo 3**) en aproximación a Zequeira Corzo (2019) [1], de carácter viable y abarcador logrando involucrar a todos los expertos directivos y trabajadores, y con mayor grado de actualización en cuanto a legislación se trate, siempre respetando las disposiciones, reglamentos, órdenes y normas dispuestas por la Asamblea Nacional del Poder Popular, el Partido, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y el MINFAR. Incluye etapas, fases y pasos a través de los cuales se desarrollará la investigación.

**Tabla 2.3 Análisis crítico de procedimientos creados para evaluar el desempeño por competencias.**

Autor (año)	Proyección	Observaciones
Escobar Romero (2011)[14]	Unidad Empresarial de Construcción de Materiales Alternativos de Cárdenas para el albañil B en particular.	Hace uso adecuado de la metodología de investigación, las herramientas y técnicas específicas para la realización del procedimiento. Determina las competencias del proceso y para el puesto de trabajo ya seleccionado, así como los indicadores generales y específicos a medir a partir de la participación de especialistas. Su modelo permite señalar los puntos fuertes y débiles de cada trabajador lo que les posibilita mejorar sus habilidades en busca de un mejor resultado. Tiene creado un reglamento para la realización de la evaluación del desempeño. Por lo general el procedimiento diseñado es correcto y eficiente para su posterior aplicación donde permite marcar la diferencia entre puestos de trabajo, pero la legislación bajo el cual se diseña no es la más actual.
Baute Miyares (2012)[64]	Escuela de Formación Integral “Antonio Guiteras” de Matanzas.	Se hace un adecuado uso de las técnicas y herramientas para su desarrollo. Establece las competencias generales y específicas para cada trabajador lo que posibilita la evaluación de su comportamiento en torno a su preparación buscando tomar acciones correctivas sobre los problemas, mejorar el uso de los recursos disponibles y controlar la efectividad de la gestión empresarial. Es un procedimiento bastante correcto y abarcador donde quedan bien definidos los pasos solo que su legislación no es la más actual.
Zequeira Corzo (2019)[1]	EPEP-Centro.	Este procedimiento por lo general abarca todos los elementos esenciales para la realización de la evaluación del desempeño por competencia, como lo son los métodos, herramientas, metodología, pasos. Hace un uso adecuado de la legislación vigente respetando siempre el objetivo general y específico de la investigación así como también la proyección en busca de la eficiencia y la eficacia del trabajador en cada puesto.
Empresa Constructora Militar No.4 (objeto de investigación)	Todos los procesos de la empresa.	La empresa cuenta con un procedimiento que se ajusta a las especificidades del sector constructivo. Este es de carácter limitado debido a que no se definen en su totalidad a las funciones, responsabilidades, valores y competencias de cada trabajador en su puesto de trabajo así como también no están bien realizados los profesiogramas o perfil de cargo de los mismos. Posee un reglamento bien centrado en relación al objetivo principal de la empresa: lograr una mayor eficiencia en cada puesto cumpliendo con la legislación más actualizada para así alcanzar una mejor Gestión Empresarial.

**Fuente:** elaboración propia.

**Etapa I. Inicio del estudio:** tiene como objetivo analizar los resultados del proceso evaluativo anterior, seleccionar y describir los instrumentos que correspondan, validar los cuestionarios a utilizar, seleccionar la muestra y aplicar los cuestionarios a la muestra seleccionada.

**Paso 1. Análisis de los resultados del proceso evaluativo del periodo anterior:** se realiza un revisión documental donde se analiza los resultados del proceso evaluativo anterior.

**Paso 2. Selección de los Instrumentos que correspondan:** en este paso se realiza una revisión bibliográfica para la selección de los instrumentos que correspondan.

**Paso 3. Descripción de los instrumentos seleccionados:** luego de seleccionados los instrumentos se describen.

**Paso 4. Validez y confiabilidad de los instrumentos seleccionados:** se le realizan las pruebas de validez y confiabilidad con el fin de garantizar la objetividad de la información.

**Paso 5. Selección de la muestra:** En este paso se seleccionará la muestra con la que se trabajará en la investigación.

**Paso 6. Aplicación de los cuestionarios a la muestra seleccionada:**

Se realizará a partir del cumplimiento de los pasos anteriores.

Para comprobar la fiabilidad y validez de los instrumentos seleccionados, se propone el empleo del software SPSS versión 18.0, mediante una pequeña muestra piloto (20 a 25), con la finalidad de:

- Comprobar la fiabilidad (condición necesaria pero no suficiente) a partir del Alfa de Cronbach, donde el valor de este debe ser mayor de 0.7, para considerarse fiable el instrumento. Lo que implica que está libre de errores aleatorios, teniendo por tanto una escala consistente.
- Comprobar la validez de la encuesta, que esté libre de errores aleatorios y sistemáticos, lo que implica que realmente este mide lo que el investigador pretende, para ello se utiliza el coeficiente de correlación  $R^2$ , el cual al igual que el Alfa debe ser mayor de 0.7.

**Etapa II. Desarrollo**

Esta etapa está compuesta por dos fases fundamentales que constituyen la parte más importante para lograr la actualización del procedimiento de evaluación del desempeño a

partir del nuevo modelo de evaluación propuesto; la primera: planificación que va desde la selección de los procesos y puestos de trabajo a evaluar hasta el modelo de evaluación a utilizar, y una segunda: elaboración de la metodología para la evaluación.

### **Fase I. Planificación**

En esta fase se seleccionarán los puestos de trabajo a evaluar de acuerdo a los procesos elegidos, para ello, se conformará el grupo de trabajo, definirán los objetivos del área; se determinarán los métodos y las técnicas a emplear, así como los trabajadores que cumplen con los requisitos para integrar el grupo de expertos, para posteriormente determinar las competencias, dimensiones e indicadores comportamentales que servirán de guía para conformar y proponer el modelo a utilizar.

#### **Paso1. Conformación del grupo de trabajo.**

El grupo de trabajo se conformará por un grupo de especialistas que reúnan las condiciones siguientes: conocimientos básicos y generales acerca de la construcción , restauración, acciones constructivas, hormigón, entre otros aspectos que desarrolla la empresa, amplios conocimientos sobre las actividades que se llevan a cabo en los puestos de trabajo que serán objeto de análisis, experiencia de trabajo en la entidad en general y en la evaluación del desempeño en particular, interés, decisión y voluntad para participar en el estudio, que sea un personal con habilidades para la comunicación oral y escrita, para la formación y el trabajo en equipo, con proyección estratégica, agente de cambio y con prestigio y reconocimiento de calidad en la labor en que se desempeña.

Participará como asesor de este trabajo la especialista de la Dirección de Recursos Humano de la organización que atiende la gestión por competencias para apoyar la capacitación, además de que mediará como consultor entre la organización y el equipo de trabajo.

#### **Paso 2. Selección de los procesos y puestos a evaluar.**

La organización deberá decidir de acuerdo a sus prioridades el área, procesos y puestos a evaluar; debiendo priorizarse los procesos y puestos claves.

#### **Paso 3. Definición de los objetivos del área.**

En este paso se definirán los objetivos sobre los cuales se fundamenta el proceso seleccionado en la entidad objeto de estudio. Para esto se debe tener en cuenta misión,

visión, valores y objetivos estratégicos a todos los niveles, los cuales deben estar ya definidos por los grupos de expertos y aprobados por el consejo de dirección.

#### **Paso 4. Selección del grupo de expertos.**

Se realizara a partir del método de selección de expertos ya explicado anteriormente.

#### **Paso 5. Determinación y definición de las competencias laborales de los puestos seleccionados**

##### **Paso 5.1. Determinación de las competencias organizacionales.**

Estas constituyen el conjunto de características de la organización, vinculadas a su capital humano, en especial a sus conocimientos, valores corporativos y experiencias adquiridas, asociadas a sus procesos de trabajo esenciales, las cuales como tendencia están causalmente relacionadas con desempeños exitosos, en correspondencia con determinada cultura organizacional.

A través del trabajo grupal en el Consejo de Dirección ampliado se realizan las actividades siguientes:

**5.1.1.** Capacitar al personal implicado sobre la gestión por competencias.

**5.1.2.** Definir las competencias organizacionales.

Se analizan las competencias más significativas y se determinan las que más se ajustan a la organización. Luego se conceptualizan aquellas competencias organizacionales que resulten seleccionadas para la entidad.

##### **Paso 5.2. Determinación de las competencias del proceso seleccionado y de las áreas.**

###### **5.2.1 Selección de los métodos a emplear.**

Método Delphi: pretende extraer y maximizar las ventajas que presentan los métodos basados en grupos de expertos y minimizar sus inconvenientes. Para ello se aprovecha la sinergia del debate en el grupo y se eliminan las interacciones sociales indeseables que existen dentro del mismo. De esta forma se espera obtener un consenso lo más fiable posible del Comité de Expertos. Este método presenta tres características fundamentales:

1. Anonimato. Ningún experto conoce la identidad de los otros que componen el grupo. Esto impide la influencia, el peso de oponerse a la mayoría o la desacreditación por errores.
2. Iteración y realimentación controlada. Al presentar varias veces el mismo cuestionario los expertos van conociendo otros puntos de vista y pueden modificar su opinión.

3. Respuesta del grupo en forma estadística. La información no es la opinión de la mayoría, sino que se presentan todas las opiniones indicando el grado de acuerdo obtenido.

El personal elegido debe ser conocedor del tema y presentar una pluralidad en sus planteamientos, lo cual puede evitar la aparición de sesgos en la información.

Método Kendall: Este método posee un procedimiento matemático y estadístico que permite validar la fiabilidad del criterio de los expertos mediante el coeficiente Kendall (W) explicado anteriormente.

#### **5.2.2. Capacitación del comité de expertos.**

Se imparten talleres y conferencias y se procede a la revisión de la documentación existente; documentos del sistema de gestión integrado tales como manuales, procedimientos técnicos, procedimientos de trabajo seguro, fichas de procesos.

#### **5.2.3. Definir las competencias del proceso y su conceptualización.**

Con un trabajo grupal se analizan las competencias que más se ajustan a los procesos debiendo estar alineadas con las de la organización, se definen y conceptualizan las mismas.

**Paso 5.3.** Determinación y definición de las competencias laborales de los puestos de trabajo seleccionados.

Se realizan consultas a los titulares del puesto, al grupo de expertos, responsables del grupo de trabajo y todo el personal implicado, se definen y conceptualizan.

### **Paso 6. Elaboración de las matrices de competencias laborales para los puestos seleccionados**

Se elaboran las matrices de competencias a partir de la información que brinda el análisis y descripción de los puestos de trabajo, mostrándose los diferentes niveles de comportamiento, habilidades y conocimientos que las componen. Además se establecen los diferentes niveles para las competencias que van desde el saber, saber-hacer, querer-saber-ser, saber-aprender y hacer-saber.

### **Paso 7. Elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo**

**Paso 7.1** Conformación del formato y elaboración de los profesiogramas.

Una vez elaboradas las matrices de competencias de los puestos de trabajo se procede a elaborar el modelo de profesiograma, teniendo en cuenta los calificadores de cargos, el

inventario de riesgos de las áreas y puestos de trabajo, para conocer las condiciones de trabajo de los puestos seleccionados. En la **tabla 2.4** aparece el formato de los profesiogramas, aunque estos se pueden adecuar según las exigencias de la empresa.

**Tabla 2.4. Formato de profesiogramas.**

<b><u>PROFESIOGRAMA</u></b>							
UNIDAD:							
ÁREA:							
<b>I. DATOS GENERALES</b>							
<i>Denominación del puesto:</i>		<i>Fecha de Revisión</i>					
<i>Categoría ocupacional:</i>				2020			
<i>Grupo de escala:</i>	<i>Salario:</i>	<i>Día</i>	<i>Mes</i>	<i>Año</i>			
<b>II. DESCRIPCIÓN GENÉRICA (OBJETIVOS, RAZÓN DE SER DEL PUESTO)</b>							
<b>III. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA</b>							
<b>IV. REQUICITOS O EXIGENCIAS DEL CARGO</b>							
<b>Calificación formal o escolaridad</b>							
<b>Conocimientos específicos</b>							
<b>Experiencia previa</b>							
<b>Requisitos físicos</b>		1.Elemental	2.Medio	3.Superior			
<b>Requisitos de personalidad</b>		1.Bajo	2.Medio	3.Alto			
<b>V. RESPONSABILIDAD:</b>							
<b>VI. MATRIZ DE COMPETENCIAS LABORALES</b>							
Competencias			Niveles				
			1	2	3	4	5
1. Saber 2. Saber-Hacer 3. Querer-Saber-Ser 4.Saber- Aprender 5. Hacer-Saber							
<b>VII. CONDICIONES DE TRABAJO:</b>							
<b>Esfuerzo físico y mental:</b>							
<b>Ambiente laboral</b>							
<b>Iluminación:</b>							
<b>Microclima:</b>							
<b>Ruido:</b>							
<b>Riesgos del puesto de trabajo:</b>							

<b>Enfermedades profesionales o comunes relacionadas con la actividad laboral:</b>		
<b>Medidas fundamentales para evitar estos riesgos:</b>		
<b>Régimen de trabajo y descanso:</b>		
<b>VIII. CULTURA ORGANIZACIONAL</b>		
<b>Expectativas del comportamiento:</b>		
<b>Clima organizacional:</b>		
<b>IX. VALORES COMPARTIDOS</b>		
<b>Realizado por:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Revisado por:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>
<b>Aprobado por:</b>	<b>Firma:</b>	<b>Fecha:</b>

**Fuente:** elaboración propia.

**Paso 7.2.** Revisión de los profesiogramas.

**Paso 8. Determinación de los indicadores comportamentales generales y específicos.**

La determinación de los indicadores comportamentales generales y específicos a medir en la evaluación del desempeño por competencias se decidirá mediante la tormenta de ideas, revisión de documentos e información referente al área objeto de estudio (planificación estratégica, manuales de proceso, normas y procedimientos, análisis y diseño de los puestos de trabajo, entre otros). Seguidamente se enviarán a los expertos la lista de indicadores seleccionados para cada uno de los cargos para su revisión y posteriormente en sesión de trabajo en equipos se reducirá el listado y determinará cuales se ajustan más a cada puesto aplicando el método mini Delphi. Finalmente las competencias tanto generales como específicas seleccionadas para el perfeccionamiento de los profesiogramas serán aprobados por el director de Capital Humano, el director del área donde se utilizará el profesiograma y el miembro del Consejo de Dirección que por Resolución del Director de la empresa haya sido facultado para aprobar los perfiles de los cargos, todos miembros del Comité de Competencias de la empresa.

**Paso 9. Obtención de las puntuaciones para los indicadores comportamentales generales y específicos.**

Con la aplicación de la misma técnica del mini Delphi, en una sesión de trabajo los expertos propondrán como distribuir los 100 puntos totales de que constará la evaluación del trabajo entre el total de indicadores a evaluar para cada cargo.

#### **Paso 10. Definir el modelo de evaluación del trabajo.**

Finalmente el equipo de trabajo diseña el modelo integrando el resultado del trabajo de los expertos en las diferentes sesiones de aplicación del método mini Delphi y lo somete a la consideración general del grupo de expertos en otra ronda de trabajo.

El modelo de evaluación estará encaminado a evaluar en el desempeño laboral de cada trabajador el nivel de ejecución de las competencias definidas en el profesiograma a través de la evaluación de los indicadores comportamentales generales y específicos definidos para cada puesto de trabajo seleccionado. El modelo permitirá señalar los puntos débiles y fuertes de cada trabajador con el objetivo de ayudarlo en el desarrollo de sus habilidades y servirá de base tanto a evaluados como a evaluadores para perfeccionar la proyección y vinculación de los trabajadores con los objetivos de la entidad en general y de cada área y puesto de trabajo en particular.

#### **10.1. Determinación de la escala para la valoración de la evaluación del trabajo por competencias.**

La escala de valoración de intervalos es la que ordena a los sujetos u objetos según la magnitud de la característica que se estudie y permite establecer intervalos iguales.

Además expresa que las propiedades de este tipo de escalas son:

- entre los objetos ordenados existe una relación de mayor, igual o menor
- la utilización de números indica relaciones entre los objetos, y distancias entre los intervalos, que cuando son numéricamente iguales representan distancias también iguales en la cualidad o característica medida.
- el punto cero de la escala es arbitrario y convencional, por ello, cuando se comparan dos escalas, es de gran importancia haber establecido el mismo punto de partida.

Para determinar este tipo de escala se utiliza el método de amplitud y rango.

#### **Pasos del método de amplitud y rango.**

Determinación del número de intervalos (**K**).

Determinación del rango **(R)**.

Determinación de la amplitud del intervalo **(C)**.

### **Paso 11. Fundamentación cualitativa de los rangos establecidos para la evaluación de las competencias.**

La fundamentación cualitativa de cada uno de los rangos establecidos para la evaluación de cada una de las competencias se realizará en sesión de trabajo con los expertos, aplicando la misma escala valorativa del aspecto anterior a la puntuación otorgada para cada una de las competencias.

### **Fase II. Actualización del reglamento para la evaluación del trabajo.**

La ley No 116 del 20 de diciembre de 2013. Código del trabajo [65] establece que cada empresa u organización superior de dirección, elaborará, de común acuerdo con la organización sindical correspondiente a ese nivel, el reglamento y/o procedimiento de evaluación del trabajo de los trabajadores, el cual tendrá en cuenta, entre otros, los aspectos siguientes: la definición de los indicadores para evaluar el desempeño de los trabajadores, los cuales estarán diferenciados según las características de la labor que realiza cada trabajador y los objetivos establecidos para su área de trabajo; la periodicidad que tendrá la evaluación; las evaluaciones parciales deberán archivarse por el jefe del trabajador que realiza la evaluación y la del año se archivará en el expediente laboral del trabajador, la cual podrá servir como base de análisis de la trayectoria del trabajador a los efectos de la promoción, reconocimiento moral o envío a cursos; las personas facultadas para ejecutar la evaluación (jefe del trabajador); y que se definan las acciones a acometer como resultado del proceso de evaluación de los trabajadores, con el objetivo de erradicar las deficiencias detectadas. En la entidad objeto de estudio se elaborará el modelo para la evaluación del desempeño de todos los trabajadores de la entidad. A pesar de que los cuadros de dirección se rigen por lo dispuesto en la resolución 151/05 del Ministro de las FAR en su capítulo 4, para la evaluación del desempeño, se tiene en cuenta este reglamento como base para evaluar periódicamente el comportamiento de su labor, acorde con estas regulaciones, bajo el asesoramiento metodológico de los especialistas y técnicos del grupo de Formación y Desarrollo, la participación del director de Capital Humano de la entidad, los cuadros de dirección y mandos intermedios, y el buró sindical de la empresa en representación de todos los trabajadores.

### **Paso 1. Revisión y análisis acorde con la legislación vigente y los resultados de la investigación del reglamento de evaluación del desempeño vigente en la entidad.**

La legislación vigente condiciona para la elaboración del Reglamento para la evaluación del desempeño en las entidades del sector empresarial que se establezcan los requisitos sobre los cuales se fundamenta el proceso, los aspectos a evaluar, las competencias organizacionales, de procesos y de puestos de trabajo las cuales deberán identificarse teniendo en cuenta su carácter sistémico, los indicadores comportamentales de competencias tanto técnicas como genéricas, las responsabilidades sobre las cuáles el Decreto 326 del 12 de Junio de 2014 [66], los decretos 334, 335 y 336 del 5 de septiembre 2017, Reglamento para la Implementación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal, del Sistema Empresarial Estatal Cubano y del sistema de relaciones de las organizaciones superiores de dirección empresarial, respectivamente y la resolución 34 del 2015 del Ministro de las FAR [67] dejan precisas que personas deberán responder en cada entidad por la realización con calidad de la evaluación del trabajo. Así el Decreto No. 281 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros plantea en el Artículo 460 que la evaluación del desempeño se realiza por el jefe directo del evaluado y comprende a los trabajadores de todas las categorías ocupacionales, excepto aquellos considerados como cuadros, cuya evaluación se rige por lo establecido en la política de cuadros vigente en el país. La evaluación del desempeño será responsabilidad del jefe inmediato superior del evaluado, pudiéndose apoyar en el criterio de otras personas (el propio trabajador, los colaboradores y clientes, entre otros). Asimismo el Reglamento deberá dejar claro la definición de niveles para la evaluación individual del trabajo por competencias, el modo de proceder para realizar la evaluación, la periodicidad con que esta se realizará, los encargados de archivarla, las especificidades sobre el análisis y debate de los resultados y el proceso así como las acciones a cometer en consecuencia incluyendo la forma en que se acometerá el proceso de reclamación ante inconformidades del trabajador.

## **Paso 2. Aprobación del Reglamento para la evaluación del desempeño.**

Una vez concluidas las sesiones de trabajo con los expertos, el grupo de trabajo redactará la propuesta de Reglamento de evaluación del desempeño actualizada a partir de considerar las modificaciones derivadas del trabajo realizado.

## **Etapa III. Aseguramiento.**

En esta etapa se procederá a la información a cuadros y trabajadores sobre el procedimiento para la evaluación del trabajo con todas las modificaciones resultantes de la introducción del nuevo modelo de evaluación así como el reglamento para su implementación según se haya organizado este proceso.

#### **Paso 1. Discusión del procedimiento.**

El procedimiento se discutirá primeramente con los cuadros y mandos intermedios y someterá a la aprobación del Consejo de Dirección, visto el parecer del buró sindical de la empresa en representación de todos los trabajadores.

#### **Paso 2. Informar a cuadros y trabajadores.**

La alta dirección tiene que garantizar que todos los trabajadores conozcan de forma general el procedimiento que utilizará la organización para realizar la evaluación del desempeño, así como los indicadores que se toman en consideración para realizar la misma.

#### **Paso 3. Formación de los evaluadores.**

Según el Código del trabajo vigente, la alta dirección deberá analizar y discutir el plan de formación y desarrollo de capital humano con los representantes de las organizaciones sindicales y los trabajadores seleccionados (para funcionar como evaluadores) y aprobarlo, por ello y teniendo en cuenta que la calidad del proceso de evaluación del desempeño presupone del dominio de normas y disposiciones de reciente implementación en el país como es la NC 10018 para la implementación y evaluación de las competencias laborales, se requiere de la capacitación de todos los implicados en el proceso de evaluación del trabajo.

#### **Etapa IV. Aplicación y retroalimentación.**

##### **Paso 1. Aplicación.**

Refiere la discusión y aprobación del procedimiento de evaluación del desempeño que se implantará en la Empresa Constructora Militar No 4.

##### **Paso 2. Retroalimentación.**

Permitirá valorar de forma continua y sistemática el buen funcionamiento del procedimiento probando que realmente estos indicadores valoran el desempeño individual de cada trabajador, facilitándoles al jefe y a sus subordinados la detección de los problemas y deficiencias presentes en el área de trabajo y conciliar las vías para su solución y mejora continua.

## **Conclusiones parciales**

De lo planteado en este capítulo se puede llegar a las conclusiones siguientes:

La empresa cuenta con un total de 2535 trabajadores, de ellos 418 mujeres y 2117 son hombres, donde el 62.40 %de los trabajadores son operarios ya que es en el renglón constructivo en el que se desarrolla la entidad. El nivel de escolaridad que predomina es de nivel medio superior con un 33.65%.

No existe un procedimiento para realizar una correcta evaluación del desempeño y el instrumento que se utiliza no proporciona los criterios necesarios para que de manera sistemática se pueda accionar sobre las fortalezas y debilidades de los trabajadores en el resultado de su labor, no permitiendo una retroalimentación en aquellos aspectos que debe mejorar.

El empleo de indicadores específicos por competencias para la medición de la evaluación del desempeño en un puesto de trabajo posibilita de una forma más efectiva identificar y tomar acciones correctivas sobre los problemas, mejorar el uso de los recursos disponibles, controlar la efectividad de la gestión empresarial y medir el grado de competitividad de la empresa.

Se propone la fundamentación metodológica del procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias laborales, y explica las técnicas a emplear en cada una de las etapas.

## **CONCLUSIONES**

El objetivo general planteado fue cumplido, ya que se propuso un procedimiento en aproximación a Zequeira Corzo (2019) para evaluar el desempeño por competencia en la Empresa Constructora Militar No.4

El desarrollo del marco teórico referencial permitió determinar los fundamentos que sustentan la necesidad de que el proceso de evaluación del desempeño se realice por competencias laborales.

Están identificadas las limitaciones en el proceso de evaluación del desempeño que justifican la realización de mejoras en el procedimiento existente.

Quedan creados los pasos para la elaboración de los profesiogramas de los puestos de trabajo a partir de la determinación y definición de las competencias laborales, dado a que los existentes presentan deficiencias.

Se hace una descripción de los métodos, técnicas y herramientas necesarias para la aplicación del procedimiento.

## RECOMENDACIONES

1. Aplicar el procedimiento diseñado para evaluar el desempeño laboral en base a las competencias de los puestos de trabajo.
2. Capacitar a todo el personal implicado en la implementación del procedimiento propuesto, para una mejor comprensión del mismo y poder lograr resultados positivos en su aplicación.
3. El formato de los profesiogramas, se puede adecuar según las exigencias de la empresa.
4. Hacer una revisión de los valores compartidos de la empresa pues se considera que no son los mas adecuados para definir los principios morales, éticos, patrióticos, de solidaridad humana, espíritu de sacrificio que guian al trabajador a un desempeño laboral superior.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Zequeira Corzo, Marilín A, «Propuesta de procedimiento para perfeccionar la Evaluación del Desempeño en la EPEP-Centro.», [Trabajo de Diplomado en opción al título de Ingeniero Industrial], Cuba, Matanzas, Facultad de Ciencias Empresariales, 2019.
2. Huertas, Alfonso and Andrés, Rodrigo, «La importancia del capital humano en la organización», Fundación Universidad de América, 2019.
3. Cuesta Santos, Armando and Valencia Rodríguez, Marino, «"Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba"», *Revista: Ingeniería Industrial* [en línea], 2017, Vol.39, No.2, [consulta: 4 marzo 2020], ISSN: 1815-5936. Disponible en: <http://scielo.sld.cu/scielo.php>
4. VII Congreso del Partido Comunista de Cuba. "*Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución*". PCC. Ciudad de la Habana, Cuba, Asamblea Nacional del Poder Popular, 2016. pp: 8-25
5. Cuesta Santos, Armando; [et al.], «Contribución a la evaluación del desempeño, el sentido de compromiso y el accionar de la gestión del capital humano en la empresa», *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba* [en línea], 2017, [consulta: 23 enero 2020], ISSN: 605-923-1. Disponible en: <http://www.revistaccuba.sld.cu/index.php/revacc/article/view/605>
6. Perez Hernandez, Ramiro, *Capital Humano. La integracion de su sistema con enfoque en las competencias* (2080 2057, 0003, 1158), 1ra ed., Miramar, Playa, La Habana, 2017, ISBN: 978-959-270-360-5.
7. Camejo, Armando «El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos», *Revista Interdisciplinaria Entelequia* [en línea], 2008, No. 8, pp. 97-115 [consulta: 24 marzo 2020], Disponible en: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/legalcode>
8. Cabalé Miranda, Elizabeth; and Rodríguez Pérez de Agreda, Gabriel, «El desarrollo sostenible en la actividad constructiva», *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina* [en línea], 2017, Vol. 5, No. 2, pp. 40-51 [consulta: 3 marzo 2020], ISSN: 2308-0132. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322017000200005&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322017000200005&script=sci_arttext&tlng=pt)
9. Partido Comunista de Cuba. *Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el período 2016-2021*. PCC. Ciudad de La Habana, Cuba, Asamblea Nacional del Poder Popular, 2017. pp. 30. <http://repositorio.geotech.cu/xmlui/handle/1234/2732>
10. Cardona Acevedo, Marleny ;[et al.], «Capital humano: una mirada desde la educación y la experiencia laboral», *Cuadernos de investigación* [en línea], 2007, Vol. 56, pp. 1-40 [consulta: 4 enero 2020], ISSN: 1692-0694. Disponible en: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/cuadernos-investigacion/article/view/1287/1166>
11. Castro Ruz, Fidel. *Discurso por el 60 aniversario de su ingreso a la Universidad*. Aula Magna de la Universidad de La Habana, Cuba, 2005.
12. Oficina Nacional de Normalización. *NC 3000: 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Vocabulario*. Ciudad de La Habana, Cuba, 2007. **pp. 6, 7, 9, 15, 27** <http://www.nc.cubaindustria.cu>
13. Cuesta Santos, Armando, *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, 3<sup>ra</sup> ed., La Habana, Cuba, Ed. Academia y Félix Valera, 2010, ISBN: 978-959-07-1340-8, pp. 18-489.

14. Escobar Romero, Sandra de la Caridad «Propuesta de procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Unidad Empresarial de Construcción de Materiales Alternativos de Cárdenas. », Matanzas, Dpto. Ing. Industrial 2011.
15. Hernández González, Anaisa; and Gómez González, Reynier., «Proceso de Gestión de Recursos Humanos en un ámbito universitario», *Revista Ingeniería Industrial* [en línea], 2015, Vol. 16 No. 2, pp. 175-186 [consulta: 10 marzo 2020], ISSN:1815-5936. Disponible en: <DOI: 512/630>; <<https://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/512/630>>
16. Mendoza Ramírez , Luis; [et al.], «Desempeño, Capital Humano y Desastres Naturales: Estrategias para el sector artesanal», *Revista Internacional Administración & Finanzas* [en línea], 2016, Vol.9, No.3, pp. 29-41 [consulta: 2/marzo/2020], ISSN: 2157-3182 Disponible en: <<http://www.theIBFR.com>>
17. Otero Maceira, Claudia, «Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la Sucursal Palmares Matanzas», [Trabajo de diploma en opción al título de Ingeniera Industrial], Cuba, Universidad de Matanzas, Departamento de Ingeniería Industrial, 2019.
18. Ortega Moliner, Ivis Leydis, «Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la CNA “Adoquín”», [Tesis en opción al título de Ingeniero Industrial], Cuba, Universidad de Matanzas, Departamento de Ingeniería Industrial, 2019.
19. Chiavenato, Idalberto, *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. [en línea], 8<sup>va</sup> ed., México, Subsidiary of The McGraw-Hill Companies, Inc, 2007 [consulta: 3 marzo 2020]. Disponible en: <<http://www.xlibros.com>>
20. Legorreta Guzmán, Barbara Lorena;[et al.], «Gestión del Capital Humano », [en línea], 2012, [consulta: 4 enero 2020], Disponible en: <<https://carolinaramirezdo.blogspot.com/2012/10/gestion-del-capital-humano-1ra-unidad.html>>
21. Salgado Cruz, Maile, «Modelo de Gestión de la Capacitación para una entidad en aprendizaje permanente», [Tesis en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas], Cuba, Universidad de Matanzas, Departamento de Ingeniería Industrial 2016.
22. Cuesta Santos, Armando, «Organización del Trabajo:base de la gestión del Capital Humano», *Revista cubana de Administración Pública y Empresarial* [en línea], 2017, Vol.25, No.2, pp. 107-120 [consulta: septiembre-diciembre/2017], 0121-6805. Disponible en: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052017000200105&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-68052017000200105&script=sci_abstract&tlng=pt)>
23. Gil Martínez, Jeidys, «Elaboración de los perfiles de cargo por competencias en la UBC Villa Caleta. », [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial], Cuba Universidad de Matanzas, Departamento Ingeniería Industrial, 2019.
24. Torres Ordóñez, José Luis «Enfoques para la medición del impacto de la Gestión del Capital Humano en los resultados de negocio.», *Revista científica Pensamiento y Gestión* [en línea], 2011, No.18, [consulta: 2 enero 2020], ISSN: 2145-941X. Disponible en: <<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/3599/2319>>
25. Heathfield, S., «What Is Human Resource Management?», [en línea], 2014, p.21 [consulta: 20 de enero 2020], Disponible en: <[http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr\\_management.htm](http://humanresources.about.com/od/glossaryh/f/hr_management.htm)>

26. Oficina Nacional de Normalización. *NC 3001:2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano-Requisitos*. Ciudad de La Habana, Cuba, 2007. pp. 8-13. <http://www.nc.cubaindustria.cu>
27. Brazzolotto, Sofía, «Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones», [Tesis para opción del título *Licenciatura en Economía*], Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Economicas, 2012.
28. Gutiérrez Pico, Eduardo; [et al.], «Evaluación de desempeño en el área financiera y contable en las organizaciones de la provincia de Santa Elena-Ecuador», *Revista Ciencias Pedagógicas e Innovación* [en línea], 2018, Vol. 6, No. 2, pp. 24-30 [consulta: 2 marzo 2020], ISSN: 1390-7603. Disponible en: <<https://incyt.upse.edu.ec/pedagogia/revistas/index.php/rcpi/article/view/160/276>>
29. Empresa Constructora Militar No 4. *Reglamento de la evaluación del desempeño*. Cuba,
30. Cuesta Santos, Armando, *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*, 2da ed., La Habana, Cuba, 2005, ISBN: 959-258-900-3, p. 68.
31. Van Dijk, Dina; and Schodl, Michal, "*Performance Appraisal and Evaluation*" [en línea], 2da ed., Israel International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2015 [consulta: 13 enero 2020]. Disponible en: <[https://www.researchgate.net/publication/282613144\\_Performance\\_Appraisal\\_and\\_Evaluation](https://www.researchgate.net/publication/282613144_Performance_Appraisal_and_Evaluation)>
32. Cruz Lascano, Mary Elizabeth [et al.], «"Las competencias y la evaluación del desempeño del recurso humano en el sector turístico. El caso de Ambato-Ecuador"», [en línea], 2016, Vol. 5, No. 2, [consulta: 24 noviembre del 2020], ISSN: 2316-2341. Disponible en: <<https://www.dialnet.unirioja.es>>
33. Vinueza Valle, Verónica Elizabeth; and Stalin Diaz, Jaime, «Evaluación del desempeño por competencias del GAD Municipal del cantón Baños de Agua Santa, provincia del Tungurahua.», [Título Ingeniero de Empresas], Mexico, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo., Facultad de Administracion de Empresas, 2017.
34. Rodríguez Orozco, Irene, «"Evaluación del Desempeño"», [Trabajo de fin de Máster], ICADE Business School, Departamento Recursos Humanos, 2017.
35. Citrón, Rosa, «"Performance Appraisal: A Supervision or Leadership Tool".», *Revista Internacional de Ciencias Empresariales y Sociales* [en línea], 2018, Vol. 2, No. 13, [consulta: 3 enero 2020], Disponible en: <<https://www.semanticscholar.org>>
36. Púm Miranda, Marina Yusely «"Competencias laborales y evaluación del desempeño"», [Tesis de grado], Ciudad de Quetzaltenango, Universidad "Rafael Landívar", 2018.
37. Rivera Pastor, Rafael, «"Evaluación del desempeño basado en competencias"», *Claves para la innovación* [en línea], 2019, [consulta: 24 marzo del 2020], Disponible en: <<http://www.sugestion.quned.es>>
38. Barceló, Juan Carlos, «"La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH"», [en línea], 2017, [consulta: 24 de enero del 2020], Disponible en: <<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>>
39. Fernández Alonso, Maydel [et al.], «Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico A en gestión de recursos humanos.», *Revista electrónica de estudiantes. Winblu* [en línea], 2015, Vol. 10, No. 2, pp. 19-37 [consulta: 2 enero 2020], ISSN:1659-2107. Disponible en: <<http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/9/Art2.pdf>>

40. Dousat García, Yordano;[et al.], «¿ Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?», *Ciencias Holguin* [en línea], 2009, Vol. 15, No. 2, pp. 1-9 [consulta: 3 enero 2020], ISSN: 1027-2127. Disponible en: <<http://www.redalyc.org/pdf/1815/181517990005.pdf>>
41. Delgado Martinez, Domingo, «Modelos de gestión por competencias», *Fundación Iberoamericana del Conocimiento*. [en línea], 2000, [consulta: 24 enero 2020], Disponible en: <[https://www.academia.edu/download/57840116/Delgado\\_Domingo\\_KM\\_por\\_Competencias.pdf](https://www.academia.edu/download/57840116/Delgado_Domingo_KM_por_Competencias.pdf)>
42. Zapata, Lilian, «Modelo Integral de Gestión por Competencias», [en línea], 2015, [consulta: 18 febrero 2020], Disponible en: <<http://www.ikarus-people.com/>>
43. Martínez Jiménez, Johanna Cecilia «Definición de gestión por competencia», [en línea], 2015, [consulta: 3 marzo 2020], Disponible en: <<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/28/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-johanna-martinez-jimenez/>>
44. Sánchez Rodríguez, Alexander; [et al.], «Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba», *Innovar* [en línea], 2017, Vol.27, No.66, pp.169-184 [consulta: 4 marzo 2020], ISSN 0121-5051. Disponible en: <<http://www.scielo.org.co/scielo.php>>
45. Malmberg[et al.], «The Effects of Skill Training on Social Workers' Professional Competences in Norway: Results of a Cluster-Randomised Study. » *British Journal of Social Work*, 2015, Vol. 46, pp. 5-12,
46. Ingram, David, «What Are Competencies », [en línea], 2014, [consulta: 20 enero 2020], Disponible en: <[http://www.ehow.com/info\\_8053775\\_competencies.html](http://www.ehow.com/info_8053775_competencies.html)>
47. Díaz LLanes, Guillermo, «Conceptos básicos de competencia laboral», [en línea], 2015, [consulta: 4 febrero 2020], Disponible en: <<http://www.ilo.org/public/spa>>
48. Vélez White, Cecilia María, «Competencias Laborales Generales», *Revolución educativa. Colombia aprende* [en línea], 2015, Vol. 21, pp.5-7 [consulta: 26 marzo 2020], ISSN: 958-691-262-0. Disponible en: <<http://www.mineducacion.gov.co>>
49. Success Factors, «Gestión por Competencia», [en línea], 2015, [consulta: 13 marzo 2020], Disponible en: <<http://www.recall.es/Competencia-laboral>>
50. Castillo Galeon, Yunior Andres «"Gestión del talento humano".», [en línea], 2017, [consulta: 3 octubre 2020], Disponible en: <<http://www.yuniorandrescastillo.galeon.com.>>
51. Morales Cartalla, Francisco, «"Guía para implementar un modelo de gestión por Competencias"», [en línea], 2019, [consulta: 4 enero 2020], Disponible en: <<https://blog.acsendo.com/modelo-gestion-por-competencias/>>
52. Riquelme, Matias «"Competencias laborales (definición y tipos)"», [en línea], 2019, [consulta: 2 marzo 2020], Disponible en: <<https://www.webyempresas.com/competencias-laborales/>>
53. Soltura Laseria, Ariel, «Tecnología de Integración Estratégica del Sistema de Competencias de la Organización», [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas ], La Habana, Instituto Superior Politécnico Jose Antonio Echeverría.Cujae, Departamento de Ingeniería Industrial, 2009.
54. Chile, Banco Central de, *Diccionario de competencias*, 2008.

55. Cubeiro Moreno, Dalziel and Fernández Gonzalez, Javier, *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos.*, 1ra ed., Madrid, España. 1996.
56. Pereira, Francisco;[et al.], «Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados», *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* [en línea], 2008, Vol.4, No. 6, pp. 69-105 [consulta: 1 marzo 2020], ISSN: 1900-5016. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/articulo.oaid>>
57. Alaluna Chamana, Malena Estrella «"Habilidades Gerenciales y su influencia en el desempeño laboral de los evaluadores de Proyectos de Inversión Pública en un organismo del estado"», [Tesis para optar el título profesional Licenciada en administración y Gerencia], Lima, Perú, Universidad Ricardo Palma Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales 2017.
58. Olivo Valenzuela, Silvia Rosario «"Habilidades gerenciales y desempeño laboral del personal docente de un I.S.T en Lima Norte".», [Tesis para optar el grado académico de: Maestra en docencia universitaria], Perú, Universidad César Vallejo, 2018.
59. Lozano Barriga , César Julián «"Habilidades gerenciales y la satisfacción laboral en el personal de la Gerencia de Bienestar en el Ministerio Público".», [Tesis para optar por el grado académico de Maestro en Gestión Pública], Universidad César Vallejo, Perú, 2017.
60. Capuano, Miriam Andrea «Evaluación de desempeño: desempeño por competencias», *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal* [en línea], 2004, Vol. 7, No.13, pp.139-150 [consulta: 3 enero 2020], ISSN: 0329-3475. Disponible en: <<https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>>
61. Empresa Constructora Militar No 4. *Proyección Estratégica 2018-2021*, 2018.
62. Empresa Constructora Militar No 4. *Mapa de Procesos*. Cuba, 2020.
63. Empresa Constructora Militar No 4. *Ficha del Proceso Gestion de la Producción*. Matanzas, 2020. pp. 1-16
64. Baute Millares, Yairelis, «Propuesta de un procedimiento para la evaluación del desempeño por competencias en la Escuela de Formación Integral "Antonio Guiteras" de Matanzas. », [Trabajo de Diploma en opción al título de Ingeniero Industrial ], Matanzas, Cuba, Universidad Matanzas, Sede Camilo Cienfuegos Ingeniería Industrial, 2012.
65. Asamblea Nacional del Poder Popular. *Ley 116. Código del Trabajo de la República de Cuba*. Ciudad de La Habana, Gaceta Oficial de la República de Cuba.Ministerio de Justicia 2013.
66. *Decreto 326 "Reglamento del Código del Trabajo"*, Gaceta Oficial de la República de Cuba, 2014.
67. Ministerio de las Fuerzas Armadas Revolucionarias. *Resolucion No. 34 del MINFAR*, 2015.

## ANEXOS

### Anexo 1. Modelo para evaluar el desempeño al personal que labora en el área de la cocina comedor.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE LABORA EN EL ÁREA DE LA COCINA COMEDOR ( BRIGADA ATENCIÓN AL HOMBRE)																		
No.	INDICADORES EVALUATIVOS	En.	Febr.	Mar	I	Ab.	May	Jun.	II	Jul	Agos	Sept.	III	Oct.	Nov.	Dic.	IV	AÑO
<b>RENDIMIENTO</b>																		
<b>I</b>	<b>CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES Y OBJETIVOS DEL PERÍODO</b>																	
1	Excede siempre las exigencias. Muy rápido	55																
2	A veces excede las exigencias. Mantiene buen servicio.	30-54																
3	Cumple de forma irregular y a veces por debajo de las exigencias.	1-29																
4	No cumple. Siempre por debajo de las exigencias. Muy lento	0																
<b>CALIDAD</b>																		
<b>II</b>	<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>																	
1	No presenta errores. Muy cuidadoso en el trabajo	25																
2	Presenta ocasionalmente errores. Poco cuidadoso en el trabajo.	1-24																
3	Presenta gran número de errores. No es cuidadoso en el trabajo.	0																
<b>CONOCIMIENTO</b>																		
<b>III</b>	<b>SUPERACIÓN Y DESARROLLO.</b>																	
1	Está siempre en constante actualización y desarrollo. Aplica lo estudiado	2																
2	Se preocupa por su superación y desarrollo. No aplica lo estudiado	1																
3	No le preocupa la superación y el desarrollo	0																
<b>CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES</b>																		
<b>IV</b>	<b>COOPERACIÓN - ACTITUD</b>																	
1	Realiza bien el trabajo en equipo. Siempre dispuesto a cooperar	5																
2	Difícil de manejar. Solo colabora en situaciones extremas	1-4																
3	Muestra siempre resistencia a colaborar	0																
<b>V</b>	<b>ORGANIZACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO</b>																	
1	Cumple de forma excelente las normas de seguridad y salud en el trabajo y la organización al trabajo.	5																
2	Cumple de forma parcial las normas de seguridad y salud en el trabajo y la organización al trabajo.	1-4																
3	No cumple as normas de seguridad y salud en el trabajo y la organización al trabajo.	0																
<b>VI</b>	<b>DISCIPLINA LABORAL</b>																	
1	Cumple lo establecido. Comportamiento disciplinado y correcto, aprovecha su jornada laboral.	6																
2	Regularmente cumple lo establecido. Aprovechamiento aceptable de la jornada laboral	1-5																
3	Frecuentemente presenta problemas con su disciplina que le impiden cumplir sus tareas.	0																
<b>VII</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>																	
1	Merece la máxima confianza. No es preciso fiscalizarlo.	2																
2	Su dedicación es muy buena, basta solo una pequeña dirección.	1																
3	Requiere bastante fiscalización para lograr los resultados deseados.	0																
<b>CALIFICACIÓN EN BASE A 100 PUNTOS</b>																		
<b>CALIFICACIÓN EN BASE 2 (CPL)</b>																		
<b>CALIFICACIÓN TRIMESTRAL EN BASE (Desempeño)</b>																		
* Jefe Inmediato																		
*Trabajador																		

**Anexo 2. Modelo para la evaluación anual del desempeño**

**Evaluación anual del desempeño**

<b>CATEGORÍA OCUPACIONAL:</b> _____ <b>NOMBRE Y APELLIDOS:</b> _____ <b>UNIDAD BÁSICA:</b> _____ <b>AÑO:</b> _____		
<b>EVALUACIÓN FINAL</b>		
Desempeño laboral super <input type="checkbox"/>	Desempeño laboral adecuad <input type="checkbox"/>	Desempeño laboral deficiente <input type="checkbox"/>

**PRINCIPALES RECOMENDACIONES PARA EL PRÓXIMO AÑO**

---

---

---

---

---

**OBJETIVOS A LOGRAR PARA EL PRÓXIMO AÑO**

---

---

---

---

---

**ACCIONES DE CAPACITACIÓN O DE DESARROLLO EN LAS QUE DEBE PARTICIPAR:**

---

---

---

---

---

**Firma del Evaluador**

\_\_\_\_\_

**Firma del Evaluado**

\_\_\_\_\_

### Anexo 3. Procedimiento metodológico para elaborar la evaluación del desempeño por competencia.

