



Carlos Rafael Rodríguez

Título: Evaluación de los resultados de la implementación de la “Evaluación Anual con enfoque de Competencias en la División Territorial Copextel Cienfuegos”.

Autor: Addier Cedeño Sardiñas

Tutores:

Dra. Marlen Pérez

Msc. Tamara Climent

Valores

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Pensamiento

COPEXTEL

Pensamiento:

El que sabe más, vale más. Saber es tener.

El saber siempre vale lo mismo, y siempre mucho.

***Un rico necesita de sus monedas para vivir,
y pueden perdersele, y ya no tiene modos de vida.***

***Un hombre instruido vive de su ciencia,
y como la lleva en sí, no se le pierde.***

José Martí

Valores

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Agradecimientos

COPEXTEL

Agradecimientos

Quiero agradecer profundamente a todas las personas que hicieron posible la realización de este trabajo, en especial a:

Mi tutora que siempre me ayudo y me dedico su tiempo para poder realizar este trabajo

Mi mama que siempre confió en mí y me apoyo cuando más lo necesitaba

A todos mis amigos que de una forma u otra estuvieron ahí y se preocuparon por mi

MUCHAS GRACIAS A TODOS

Valores

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Resumen

COPEXTEL

RESUMEN

La presente investigación se realizó en la División Territorial Copextel Cienfuegos con el objetivo de evaluar los resultados de la implementación de la Evaluación Anual con enfoque de Competencias para conseguir indicadores evaluativos que permitan identificar competencias laborales de excelencia en la entidad. Durante tres años consecutivos se ha venido implementando este proceso y se necesita evaluar si resulta beneficioso o no para la entidad y los trabajadores, para ello se analizan aspectos generales del tema, así como su evolución y desarrollo y algunas experiencias en otros sectores y empresas. Además, se realizó una caracterización de la empresa objeto de estudio y un diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Capital Humano (GCH) con relación a la gestión por competencias laborales en la entidad, lo que permitió identificar las condiciones en las que se encontraba la empresa y conocer algunas oportunidades de mejoras para el desarrollo de Copextel. Se analizaron los resultados de la implementación del procedimiento en los tres años y se comprueba como en el año 2018 existe un gran avance con respecto a los años anteriores y se realizaron encuestas tanto a evaluados como a evaluadores para conocer su opinión y posibles sugerencias, se exponen fortalezas y debilidades y se propone un plan de mejora para minimizar lo más posible las debilidades encontradas en el procedimiento aplicado.

Valores

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Summary

COPEXTEL

SUMMARY

The present investigation was carried out in the Copextel Cienfuegos Territorial Division with the objective of evaluating the results of the implementation of the Annual Evaluation with a Competency approach to obtain evaluative indicators that allow the identification of labor competencies of excellence in the entity. For three consecutive years, this process has been implemented and it is necessary to evaluate if it is beneficial or not for the entity and the workers, for this general aspects of the subject are analyzed, as well as its evolution and development and some experiences in other sectors and companies. In addition, a characterization of the company under study and a diagnosis of the current situation of Human Capital Management (GCH) was carried out in relation to management by labor competencies in the entity, which allowed identifying the conditions in which I found the company and knew some opportunities for improvement for the development of Copextel. The results of the implementation of the procedure were analyzed in the three years and it is verified that in 2018 there is a great advance with respect to the previous years and surveys were carried out both evaluated and evaluators to know their opinion and possible suggestions, They expose strengths and weaknesses and an improvement plan is proposed to minimize as much as possible the weaknesses found in the applied procedure.

Valores

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Índice

COPEXTEL

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: Marco teórico- referencial.....	7
1.1 Aspectos generales relacionados con la Evaluación Anual de los Trabajadores enfocada a las Competencias Laborales.....	7
1.1.1 Objetivos y ventajas de la evaluación del trabajador y competencias laborales.....	9
1.1.2 Evolución y desarrollo de la Evaluación del Trabajador y las Competencias Laborales.....	13
1.2 Enfoque de las Competencias laborales en los procesos de Evaluación del trabajador y Capacitación y Desarrollo.....	16
1.3 Base Legal y normativa relacionada con Gestión por Competencias y la Evaluación Anual.....	18
1.4 Experiencias en Cuba de Gestión por Competencias y la Evaluación Anual	21
1.5 Procedimientos y metodología para la Gestión por Competencias y la Evaluación Anual de la División Territorial Copextel Cienfuegos	26
Capítulo II: Caracterización y diagnóstico de la Evaluación Anual y las Competencias Laborales en la División Territorial Copextel Cienfuegos. 34	
2.1 Caracterización de la División Territorial Copextel Cienfuegos.....	34
2.2 Diagnostico de la situación actual de la Gestión del Capital Humano (GCH) en la División Territorial Copextel Cienfuegos con relación a la gestión de competencias laborales	40
Capítulo III: Evaluación de los resultados de la aplicación de Evaluación del Trabajador y las Competencias Laborales 2016-2017-2018.	54
3.1 Evaluación de los resultados de la implementación de los Proceso de Evaluación del Trabajador y las Competencias Laborales	54

3.2 Resultados obtenidos en la investigación sobre la aplicación del nuevo procedimiento evaluativo	62
3.3 Plan de Mejora	68
Recomendaciones.....	77
Bibliografía.....	79
Anexos	83

Valores

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Introducción

COPEXTEL

Introducción

Actualmente, el concepto “competencia laboral” ha cobrado mayor relevancia en el mundo corporativo; sin embargo, surge en Europa alrededor de la década de los 80’s como marco de referencia para la administración y desarrollo del personal en las corporaciones.

Vivimos en un mundo globalizado en donde los empresarios buscan talento para contar con personal altamente capacitado que pueda coadyuvar al éxito de la empresa, utilizando las competencias laborales como herramienta para la gestión de Recursos Humanos.

En el nuevo contexto económico mundial y sus transformaciones en el campo laboral, cuyo dinamismo configura una economía internacional más competitiva y una virtual revolución en la organización, tipo y contenido del trabajo, la flexibilidad tecnológica y organizacional aportan a las empresas un mayor potencial de adaptación y respuesta oportuna a los cambios de los mercados. Internamente, tal elasticidad presupone la reorganización de los procesos productivos, de gestión y organización del trabajo. Surge un cambio radical en la concepción de productividad, calidad y competitividad y un tránsito a una nueva racionalidad, destacando de manera particular la función activa e integradora del trabajo humano y la adopción de nuevas formas de organización del trabajo

Al respecto, los modelos de competencia son a su vez una herramienta valiosa para la gestión de Recursos Humanos en las empresas, que permiten una dirección sobresaliente en procesos como: la capacitación y desarrollo; el reclutamiento; la selección; la contratación; la compensación; la evaluación, y la promoción y ascenso de los empleados.

A mayor abundamiento, las competencias laborales para la administración de recursos humanos, permiten el mejor desarrollo de los procesos dentro de una organización, ya que la visión global (empresa-empleado) se transforma; es decir, de trabajar en un ambiente plano en donde cada uno se limita o restringe a cumplir con las tareas que única y exclusivamente les son asignadas, se cambia a una visión mucho más flexible en donde el empleado busca el crecimiento dentro de la

empresa, aumentando sus conocimientos y perfeccionando sus habilidades, es mucho más participativo y se involucra más en conocer el negocio, se convierte en un empleado multifuncional que busca el crecimiento personal y organizacional.

Las empresas estatales cubanas se ven envueltas en un escenario económico con un contexto que exige de mutación constante, de esfuerzos diferentes, de pro actividad, de innovación, de gestión permanente, de alto compromiso, en fin, de competencias que garanticen la eficiencia empresarial, que es sin lugar a dudas el reto del presente.

Si además se considera, que Copextel no escapa a la realidad económica del universo empresarial estatal cubano, que como el resto de las empresas está llamada a garantizar su sostenibilidad y rentabilidad, solo alcanzable con un capital humano altamente competente, lo cual exige tener bien identificado el personal con un desempeño superior, capaz de garantizar la productividad y eficiencia necesarias, y que nos encontramos inmersos en la aprobación de un nuevo sistema de pago que entre otros factores condiciona el pago a la evaluación del desempeño del trabajador, estamos ante un problema de investigación de notable actualidad y repercusión organizacional.

Este reto a la excelencia es alcanzable solo con una adecuada gestión del capital humano en la cual tiene un papel especial, como motor para el desarrollo las competencias laborales y la realización de una adecuada evaluación del trabajador. (Hernández Gonzalez, Tesis de Diplomado, Universidad de La Habana, 2014).

La comparación social con el otro, fue siempre un estímulo al desarrollo tanto intelectual como de personalidad y si esta se hace respaldar por una metodología lo más objetiva y discriminativa posible habremos dado pasos de gigante en dirección a la obtención de la excelencia (Hernández Gonzalez, Tesis de Diplomado, Universidad de La Habana, 2014).

Situación Problemática:

Durante los años 2016, 2017 y 2018 se ha implementado progresivamente la Evaluación Anual de los trabajadores con enfoque de competencias. En los años 2016 y 2017 ambas evaluaciones en momentos diferentes y cada una de ellas enfocadas a sus propios indicadores de medida, a partir de esta etapa se aprueba

por Procedimiento la evaluación de forma simultánea resultados de eficiencia y competencias laborales dirigidos a lograr un diagnóstico de necesidades de capacitación que en armonía dé la solución de las brechas de ambos procesos. Se necesita evaluar si la implementación de este proceso resulta o no beneficio para la entidad y los trabajadores y que indicadores pueden demostrarlo.

En el año 2016 el Procedimiento de la Evaluación del Trabajador tenía como objetivo la medición sistemática de los resultados alcanzados en el cumplimiento de las funciones, tareas y objetivos de cada trabajador, de su idoneidad demostrada, de sus competencias y de su desarrollo potencial. Las brechas detectadas y las recomendaciones que se derivan de la evaluación constituyen la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

En el año 2017 se mantiene el Procedimiento de la Evaluación del Trabajador y se aplica aisladamente la Evaluación del Nivel de Competitividad o Expertísidad de los trabajadores a partir de los Perfiles de Competencias identificados y validados.

En el año 2018 se aplica el nuevo Procedimiento de Evaluación del Trabajador con la complementación de la técnica de evaluación del trabajador con la técnica de desarrollo competencial, permitió identificar las competencias con mayor y menor desarrollo. Este resultado tributa información directa a la sobre las fortalezas y debilidades del trabajador, a partir del cual el jefe inmediato podrá realizar recomendaciones más precisas sobre los aspectos a desarrollar con acciones de formación (cursos, entrenamientos en el puesto, auto superación, etc.).

Problema de Investigación:

¿Cómo evaluar los resultados de la implementación de la Evaluación Anual con enfoque de Competencias en la División Territorial Copextel Cienfuegos?

Preguntas de Investigación:

1. ¿Por qué es necesario para la dirección de la entidad investigada conocer los resultados de la aplicación de los procedimientos de evaluación anual a los trabajadores durante los años 2016-2017-2018?
2. ¿Qué le aporta a la División Territorial Copextel Cienfuegos el resultado de la investigación?

Objetivo general

Evaluar los resultados de la implementación de la Evaluación Anual con enfoque de Competencias en la División Territorial Copextel Cienfuegos para conseguir indicadores evaluativos que permitan identificar competencias laborales de excelencia.

Objetivos específicos:

1. Realizar un análisis del estado de la Legislación laboral y otros documentos en relación con las temáticas referidas a la Evaluación Anual y las Competencias Laborales.
2. Diagnosticar la situación actual de la Gestión del Capital Humano (GCH) en la División Territorial Copextel Cienfuegos con relación a la gestión de competencias laborales.
3. Evaluar los resultados de implementar en la División Territorial Copextel Cienfuegos la Evaluación Anual con enfoque de Competencias.

Justificación

Durante tres años consecutivos se ha implementado progresivamente la Evaluación Anual y las Competencias Laborales de los trabajadores de la División Territorial Copextel Cienfuegos y se desconoce mediante la medición de indicadores cual ha sido el impacto logrado, si beneficia o no ambos actores.

Estructura Capítular

Capítulo I: se exponen las teorías y definiciones relacionadas con la consideración general sobre Evaluación Anual y las Competencias Laborales, así como su comportamiento actual en Cuba.

Capítulo II: se presenta una caracterización y diagnóstico de la situación actual de la Gestión del Capital Humano (GCH) en la División Territorial Copextel Cienfuegos con relación a la gestión de competencias laborales y evaluando particularmente la implementación de los Procedimientos de Evaluación vigentes desde el año 2016 a la fecha en la División Territorial Copextel Cienfuegos.

Capítulo III: se evalúa el resultado de implementar en la División Territorial Copextel Cienfuegos la complementación de la Evaluación Anual con enfoque de Competencias mediante indicadores.

Se exponen, además, las conclusiones, recomendaciones, la bibliografía y los anexos utilizados para el desarrollo del informe.

Para el desarrollo de esta investigación se consultaron diversas fuentes bibliográficas actuales que comprenden leyes, decretos, resoluciones, normas cubanas, libros, artículos de periódicos y publicaciones temáticas; además de otras fuentes y documentos que rigen la Evaluación Anual y las Competencias Laborales y en particular la Política Laboral vigente sobre el tema investigado.

Métodos utilizados: El proceso de investigación se desarrolla aplicando el método general dialéctico–materialista en la investigación teórica y de campo, dentro de él se utilizan diferentes métodos, entre ellos: el *Teórico* donde se realiza el análisis y síntesis de la información necesaria a partir del estudio de la literatura y documentación especializada y el *Práctico* donde se adquiere una postura investigadora de la labor que se realiza.

Valor teórico de la investigación: Está dado por la posibilidad que ofrece de actualizar e integrar sinérgicamente conocimientos relacionados con los temas Competencias Laborales, Evaluación del Desempeño y Capacitación y Desarrollo.

Valor Metodológico: Se manifiesta en la incorporación de dos técnicas, como herramientas facilitadoras de la integración de los procesos de Evaluación del Desempeño y Competencias Laborales.

Valor Práctico: Proporciona una buena práctica generalizable a la empresa, por su funcionalidad y fácil comprensión por los evaluadores, que puede constituir una propuesta de mejora al procedimiento de Evaluación del Desempeño, que permitirá retroalimentar a los trabajadores acerca de sus competencias, estimularlos a su desarrollo armonizando los intereses individuales y organizacionales.

El trabajo fue realizado utilizando bibliografía actualizada en el tema de Gestión Integrada de Capital Humano y otros autores relacionados con la Legislación Laboral Cubana e internacional.

Valores

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Capítulo I

COPEXTEL

Capítulo I: Marco teórico- referencial.

1.1 Aspectos generales relacionados con la Evaluación Anual de los Trabajadores enfocada a las Competencias Laborales.

Existen múltiples definiciones de evaluación del trabajador, las cuales enfatizan diferentes aspectos, sin embargo, de uno u otro modo han ido considerando elementos característicos de las competencias, tales como: el carácter estratégico, capacidad de integración de los diferentes recursos presentes en el capital humano y vínculo con la estrategia organizacional.

Entre los autores que la definen se destaca el enfoque de Chiavenato, 2011 quien en su libro Administración de Recursos Humanos, hace referencia al valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar, una perfecta relación de costo beneficio. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de su percepción del papel que desempeña.

Según Cuesta, 2005, consiste 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 su puesto, la evaluación del desempeño por competencias significa un estadio superior de la evaluación del desempeño”. El autor destaca la relación de complemento y retroalimentación que posee la evaluación del Desempeño con el análisis y diseño de puestos, su profesiograma y el perfil de competencias laborales (postulado que sustenta teóricamente la propuesta metodológica que ofrece el presente trabajo para la evaluación del desempeño de los trabajadores).

Cartaya, 2010, hace énfasis en su papel como vehículo para la puesta en práctica de la estrategia y la obtención con eficacia, eficiencia y calidad de las metas de la empresa, así como en su valor en el desarrollo individual del trabajador. Lo define como un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados del

trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato y los criterios de los compañeros que laboran en el área.

Chiavenato, 2011 en su libro Administración de Recursos Humanos, hace referencia al valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo, determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar, una perfecta relación de costo beneficio. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de su percepción del papel que desempeña.

NC3000/2007, lo define como: 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.

Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores.

En el siglo XXI, dada la vorágine de conocimientos y tecnologías acumulados y por descubrir, se necesita una educación que se base en los pilares básicos: aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir; lo que conlleva a "el saber hacer" y es "el saber hacer" la capacidad que distingue a un ser de otro ser.

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo; es una capacidad real y demostrada.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado "holístico", incluye a los dos anteriores

Se considera competencias laborales al 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 entidad, en correspondencia 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 entidad.

En la NC-ISO 10018 define Competencia como: capacidad para aplicar los conocimientos y habilidades para lograr los resultados previstos.

1.1.1 Objetivos y ventajas de la evaluación del trabajador y competencias laborales

Entre los ***objetivos de la evaluación del trabajador*** se describe por múltiples autores: la detección de necesidades de capacitación, el descubrimiento de personas claves, el descubrimiento de competencias del evaluado y desarrollo de la misma, la retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento, la toma de decisiones sobre salario.

Santos, 2001, destaca tres fases en las que pueden presentarse los objetivos de la evaluación: describe cómo permiten medir el potencial humano y determinar su plena aplicación, cómo facilitan el tratamiento de los recursos humanos como recurso básico de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo de la forma de administración y cómo pueden proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva de participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta tanto los objetivos individuales como organizacionales.

Alles, 2005, ve en la evaluación del desempeño un instrumento, para mejorar los resultados de los recursos humanos en la empresa y para lograrlo, trata de alcanzar objetivos intermedios, entre los que menciona: la vinculación del individuo al cargo, entrenamientos, promociones, mejoramiento de las relaciones humanas, auto perfeccionamiento del empleado, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, oportunidades de conocimiento de patrones de desempeño de la empresa, estímulo a la mayor productividad, etc.

El criterio de ambos autores coincide en identificar el valor de la evaluación del trabajador como herramienta básica para el desarrollo de la política de gestión del capital humano.

Entre los métodos más utilizados para la evaluación del desempeño se encuentran: las escalas gráficas, de incidente crítico, de clasificación por rangos, método de elección forzosa, de las comparaciones pareadas, método de frases descriptivas, de investigación de campo, método de distribución forzosa, de autoevaluación, evaluación por objetivos y el 360° Feedback Premium, este último como una de las formas más novedosas desarrollar la valoración del desempeño.

De todos estos métodos, el 360° Feedback Premium, es uno de los más actuales, constituye un sistema de evaluación integral, donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, proveedores y clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será la fiabilidad del sistema. Una vez finalizada la evaluación se realiza Feedback tanto a los evaluados como a los evaluadores intervinientes, de modo que puedan llegar a conocer como fueron procesados los datos que ofrecieron, alentando a los evaluadores a participar en próximas oportunidades. Este método deja a un lado la posible parcialidad o favoritismo de un jefe al dejar de constituir la única fuente de criterios.

Este método tiene entre sus ventajas que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, tanto del jefe como del personal interno o externo que recibe el servicio, los cuales deben haber tenido la oportunidad de ver al evaluado en acción, para poder estimar sus competencias. Las características y ventajas descritas condujeron a su utilización en el presente trabajo.

En este proceso las técnicas empleadas juegan también un papel impórtate, la más utilizadas y antigua para la evaluación es la entrevista, consiste en un intercambio de información entre el empleado y el evaluador acerca del rendimiento del primero, donde se le comunican los resultados y se establecen planes futuros (Alles, 2005). El entrevistador debe utilizar conscientemente ciertas normas de conducta favorables a la obtención de información, debe estar atento a recordar sus objetivos y ventajas, ser buena escucha y dar tiempo al interlocutor para que exprese sus juicios, debe ser consciente de sus prejuicios personales y regularlos

correctamente, los objetivos deben ser claros, y aceptados previamente por el evaluado, es importante acordar plazos concretos para el cumplimiento de los objetivos de mejora y establecer las fechas de revisión de los mismos.

Objetivo de la competencia laboral:

El enfoque de competencias busca estimular un proceso de aprendizaje, integrando la teoría y la práctica, ya que conecta un determinado conocimiento o habilidad con la diversidad de aplicaciones en un entorno productivo complejo y cambiante.

El proceso, más que tendiente a entregar de conocimientos o destrezas puntuales, se orienta a facilitar la identificación de las causas de los problemas presentes en una situación laboral y aportar soluciones creativas y efectivas, que en el caso de la formación de competencias laborales específicas implican elementos propios de una ocupación.

La formación de competencias laborales, demanda un trabajo de articulación de contenidos y saberes al interior de las instituciones para optimizar el tiempo disponible y el uso de talleres, aulas, laboratorios y espacios de simulación. Igualmente, implica revisar la concepción de la educación en tecnología vista como un escenario de integración de conocimientos, habilidades y comportamiento.

La Evaluación de Competencias Laborales es el procedimiento mediante el cual se recogen suficientes evidencias sobre el desempeño laboral de un trabajador, de acuerdo con los Estándares de Competencia Laboral para cada sector.

Los trabajadores contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos y habilidades adquiridas en su vida laboral y profesional mejorando sus posibilidades de movilidad laboral dentro o entre distintos sectores productivos. Asimismo, dispondrán de información sobre los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones.

Los empleadores dispondrán de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal, orientando su inversión en desarrollo de recursos humanos a partir de las competencias requeridas por la empresa.

Los organismos relacionados con la formación y capacitación contarán con información generada y validada por sus clientes para orientar su oferta de programas, en términos de pertinencia y calidad.

La Certificación de Competencias Laborales tendrá como objetivos:

Para las autoridades:

- Contribuir a garantizar el mantenimiento de una calidad más o menos homogénea de la formación, en tiempo y espacio, entre diferentes instituciones.
- Permitir el acceso a otra etapa de formación –como la formación técnica superior o la enseñanza universitaria–, así como el paso de una institución a otra.
- Facilitar la incorporación de los egresados del sistema educativo al mercado de trabajo.

Para los individuos:

- Constituir simultáneamente, tanto una garantía de calidad de la formación recibida como de que la inversión en dicha formación sea reconocida y valorada.
- Adquirir y portar capital intelectual.
- Poder transferir competencias a distintos campos de actividad laboral.
- Aumentar la seguridad en el empleo y el nivel de ingresos.
- Tener acceso al reconocimiento de las competencias adquiridas a través de la experiencia laboral.
- Combinar la formación y el trabajo a lo largo de la vida.
- Para los empresarios:
- Disponer de un medio de información y orientación que facilite la comunicación con los trabajadores.
- Contar con trabajadores calificados y con información precisa sobre sus competencias.
- Aprovechar mejor los recursos humanos disponibles.
- Facilitar los procesos de contratación, capacitación y desarrollo de personal.
- Mejorar la productividad y competitividad.

1.1.2 Evolución y desarrollo de la Evaluación del Trabajador y las Competencias Laborales.

Las prácticas de evaluación del trabajo no son nuevas, desde el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de esta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio. Desde la Edad Media se utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada trabajador. El sistema de evaluación se basaba en auto calificaciones y realización de informes de supervisores acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyese tener informaciones acerca de su propio desempeño o del de sus compañeros.

Después de la Segunda Guerra Mundial comenzaron a popularizarse en las empresas los sistemas de evaluación de desempeño, aunque la preocupación se orientaba exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina para aumentar la productividad de la empresa. De esta manera se puede mencionar a Frederik Taylor 1910, con su Administración Científica del trabajo cuyo objetivo principal era lograr la eficiencia técnica para lograr mayor productividad sin tomar en cuenta el valor propio del obrero.

A principios del siglo XX la escuela de administración científica inició el fuerte impulso de la teoría administrativa, con el afán de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, situándolas a la par del trabajo del hombre. El enfoque se invirtió con la escuela de las relaciones humanas, pues la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre. Se destaca la figura de Elton Mayo (1920), quien demostró que los trabajadores no eran un engranaje más de la máquina sino una parte importante de su empresa. Surgieron una serie de teorías administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización y otra centradas en la motivación para trabajar. Aparecen autores como Ralph Tyler, figura clave en la teoría de la evaluación en el área de investigaciones sociales, que propuso el uso de los objetivos de la evaluación orientada, el establecimiento de programas, la aplicación de técnicas y métodos, así como la interpretación de resultados en función de los objetivos trazados, seguido de Pedro Rossi, quien fue uno de los primeros en destacar la

importancia de los modelos integrales de evaluación de programas, basados en la evaluación social a través la aplicación del método personalizado (se hace referencia a cita extraída de artículo de Internet (slideshave.net/papirrine/grande/evaluacin-de-desempeo-7038890)).

Mientras tanto, lo estudiosos de tema en el área empresarial se orientaron a la identificación de indicadores objetivos que facilitaran a los jefes inmediatos o a los comités evaluadores la revisión de factores de desempeño, calificación y certificación.

En la medida en que se perfeccionaron los métodos de evaluación, estos pasaron a ser una herramienta importante para elevar el rendimiento de los trabajadores, con la finalidad de garantizar su permanencia en las organizaciones y la eficiencia y productividad de las empresas.

A finales del siglo XX en países de economía desarrollada, surge el enfoque por competencias laborales en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), hoy denominada gestión del desempeño por competencias, no siendo hasta inicios del siglo XXI, que signado por la globalización y la aparición de una alta competitividad empresarial, que comienza la GRH con un enfoque por competencias laborales, en varios países de economía emergente, entre ellos Cuba (Morales Cartaya, Alfredo, 2006; Nogueira, Martínez Roberto, 2009; Oficina Nacional de Normalización, 2007; Soltura Laseria, Ariel y Cuesta Santos, Armando, 2008) en aras del incremento de la productividad del trabajo. Tema en que profundiza en acápites posteriores de la presente investigación.

El concepto de competencias se convierte en algo atractivo en las organizaciones de hoy en día, por dar un sin número de mecanismos al desempeño triunfante de las personas.

Ya en 1949 (Parsons, 1949) elabora un esquema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, según una serie de variables dicotómicas. Una de estas variables era el concepto de Achievement vs Ascription (Resultados vs Buena Cuna), que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria. Pasados 10 años en 1958 A.

Tkinson lograba demostrar de forma estadística, la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción.

A inicios de los años 60, el profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, manager, entre otros, podrán seleccionarse entonces a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que estas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos. (Delgado, 2010)

Como resultado de esto, las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que "realmente causa un rendimiento superior en el trabajo" y no "a la evaluación de factores que describen confiablemente todas las características de una persona, en la esperanza de que algunas de ellas estén asociadas con el rendimiento en el trabajo" (McClelland, 1973).

En la década del 80, en los países desarrollados la formación arriba a un estadio superior y se plantea como el elemento clave para alcanzar un futuro próspero que entre otros factores le permitirá lograr la competitividad a las empresas.

Por esta fecha los países industrializados se enfrentaban a los problemas de relacionar efectivamente el sistema educativo con el productivo, surgiendo entonces el concepto de competencia laboral como respuesta sistemática a los desafíos del mercado de trabajo y al desarrollo del individuo. En este sentido la formación-capacitación basada en competencias es una propuesta donde se articulan conocimientos y habilidades con trabajo y tecnología, en un adecuado ambiente empresarial en el que se transmiten códigos de conducta y funcionamiento de la organización. (Pérez la O, 1999).

En 1981 en Inglaterra se empiezan a aplicar técnicas de análisis como la de Incidente Crítico orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente.

En 1986 un grupo de profesionales intentan diseñar un modelo específico utilizando para ello técnicas activas (simulaciones reales) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra destacar la unión entre Recursos Humanos y las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia reconociendo su responsabilidad en garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.

En 1986, el economista holandés Leonard Mertens presenta en la ciudad de Guanajuato una versión preliminar del libro “Competencia Laboral: Surgimiento y Modelos” dentro del marco del seminario internacional “Formación basada en competencia laboral: Situación actual y perspectivas.

En 1988 se presenta un proyecto, fruto del estudio de varios años, sobre las habilidades que las organizaciones españolas deberían tener en cuenta para garantizar desempeños laborales exitosos. Este proyecto se presenta a la Asociación Española de Personal. AEDIPE: Desde entonces se cambia el término “Habilidades” por “Competencias” y se inicia su difusión con mucho éxito.

Por todo esto cabe señalar que las competencias son características demostrables de la persona, es decir, conocimientos (saberes), habilidades (saber hacer) y actitudes (querer hacer) que le capacitan para desarrollar un conjunto de funciones, y por su naturaleza se dividen en competencias conductuales y competencias técnicas.

A lo largo del trabajo acerca de las competencias se han analizado y resumido diferentes conceptos y se advierte que no hay consenso entre los diferentes autores para determinar el contenido preciso de las mismas.

1.2 Enfoque de las Competencias laborales en los procesos de Evaluación del trabajador y Capacitación y Desarrollo.

La evaluación por competencias laborales permite concretar, cualificar y objetivar en mayor medida los resultados del proceso evaluativo, a partir de la utilización de los perfiles de competencias, aporta una tecnología más discriminativa, con

descriptivos comportamentales más concretos que facilitan la evaluación a medida del sujeto para un puesto laboral determinado. Permite, además, que nos apropiemos de la necesidad de una cultura y filosofía organizacional orientada a la innovación y actualización en el conocimiento, como el único modo de no estancarnos y de lograr el éxito empresarial, además de facilitar mayor conocimiento de las potencialidades de las personas y su desarrollo, todo lo cual conlleva a que sea considerada un estadio superior de evaluación.

Díaz Pérez, 2010 considera que gestionar y desarrollar el potencial humano es un enfoque de presencia obligada en las organizaciones laborales, que hace énfasis en la dimensión humana, siendo para las personas y la organización una de las principales fuentes de competitividad y de posibilidad de éxito.

El valor fundamental de las competencias, es que constituyen un enfoque orientado al desarrollo, que considera en mayor medida lo que se puede formar y desarrollar en el trabajador, que permite trabajar con lo que no es claramente observable en su conducta, o sea con su zona de desarrollo potencial.

Identificar el potencial de desarrollo competencial significa encontrar la brecha entre el nivel de desarrollo real demostrado por la persona, determinado por la capacidad de resolver independientemente un problema y el nivel desarrollo potencial determinado a través de la resolución de un problema bajo la guía de otra persona, distancia a la que Vigostky, en su libro “El Desarrollo de los Procesos Psicológicos Superiores”, 1979 llamó, zona de desarrollo próximo o potencial para cumplir las exigencias de determinado puesto laboral.

La concepción de Gestión del Potencial Humano es una filosofía, una actitud, un modelo o criterio de actuación en el ámbito organizacional, que concibe el desarrollo de las personas en la organización y de la propia organización, considerando a ambos como sujetos activos con intencionalidades particulares, metas, protagonismo, necesidades, aspiraciones y portadores de un proyecto de vida.

Respecto al tema destaca que, para lograr un desarrollo tanto del potencial humano como de las competencias reales del trabajador, es necesario tomar en cuenta la necesidad de armonizar los objetivos e interés individuales del trabajador con los organizacionales, si se quiere contar con un personal fuertemente implicado e

identificado con la empresa capaz de garantizar la excelencia y productividad a que aspiramos.

“La evaluación del desempeño con enfoque de competencias se constituye hoy en la mejor vía para retroalimentar el proceso de formación, para señalar con criterio de la práctica, qué competencias laborales se manifestaron, en qué proporción o porcentaje, y cuáles no. El plan de formación deberá considerar estas brechas. Y, por otra parte, la evaluación del desempeño tendrá que garantizar la coherencia con la estrategia organizacional definida; deberá posibilitar la determinación de cuál es el tributo de ese desempeño individual al desempeño organizacional.”

El proceso de capacitación, previo diagnóstico diferenciado del desarrollo de las competencias del trabajador respecto a su cargo, se debe dirigir al desarrollo de las competencias laborales más incipientes, con ello propiciar la idoneidad demostrada del trabajador y estimular el logro de un desempeño superior.

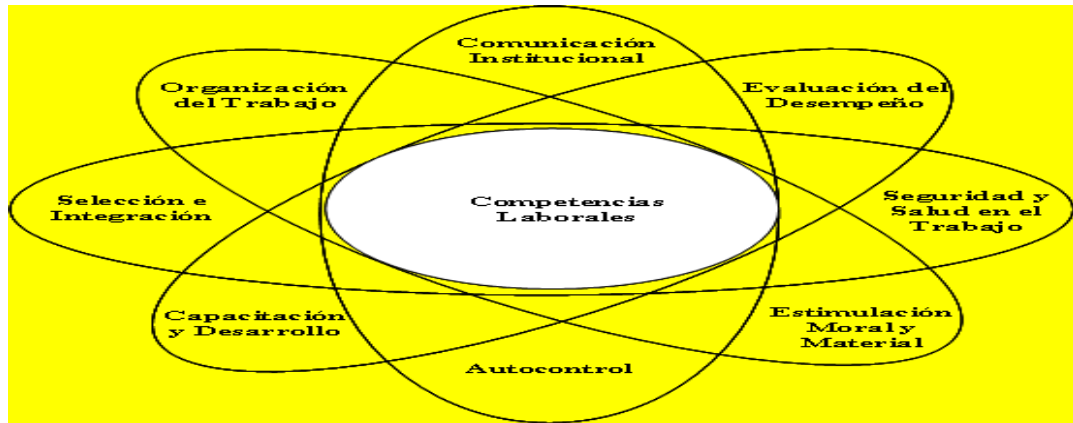
Una de las ventajas fundamentales de la evaluación del desempeño por competencias, que no se debe perder de vista, es que permite hacer promoción de los trabajadores, justamente a los mejores trabajadores, aquellos que poseen un mayor desarrollo de sus competencias y que además poseen características personales favorables para el rol de autoridad y liderazgo, lo cual evita la necesidad de importar especialistas y cuadros de otras empresas, que requieren de un tiempo de familiarización y conocimiento de la Organización antes de ejercer y liderar con calidad. Si los planes de reserva interna se nutren de un plan de carrera debidamente estructurado en función de una evaluación y propuesta oportuna de desarrollo de competencias, los cuadros saldrían de la propia reserva interna y se ganaría mucho tiempo, para obtener los resultados deseados.

1.3 Base Legal y normativa relacionada con Gestión por Competencias y la Evaluación Anual.

Las temáticas de Gestión por Competencias y la Evaluación Anual a partir de sus primeras incursiones han transitado por distintos instrumentos legales para su implementación, algunos de ellos, los más referenciados se detallan a continuación:

1. Las Normas Cubanas del Sistema de Gestión del Capital Humano (NC 3000:2007, NC 3001:2007 y NC 3002:2007) aportan una valiosa plataforma

para la introducción del enfoque de competencias, la más referenciada, actualmente derogada por la NC-ISO 10018:2016. En estas establecían el Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano, donde la Gestión de las Competencias Laborales estaba en el centro de la gestión del resto de los subsistemas que integraban el modelo de gestión y describe el proceso de Evaluación del Desempeño de los trabajadores como subsistema asociado.



2. Resolución No. 21 de 17 de abril de 2007, sobre la evaluación del desempeño de los trabajadores del Ministro de Trabajo y Seguridad Social, derogada por la Ley 116 “Código del Trabajo” del 2013, la que precisaba los objetivos, alcance, principios básicos y las indicaciones fundamentales que permitían a la administración de las entidades laborales realizar la evaluación del desempeño de sus trabajadores. La evaluación del desempeño se realizaba anualmente, con cortes parciales mensuales y trimestrales. En las actividades cíclicas o de temporadas, en lugar de anuales, se efectuarán evaluaciones a su vencimiento. Para realizar la evaluación del desempeño, el trabajador deberá tener laborado, como mínimo, el 70% de su tiempo de trabajo. Su principal aporte es el sistema de indicadores de eficiencias a considerar para la realización del proceso evaluativo y estandarizar los indicadores a medir independientemente a la actividad o funciones que se realicen.
3. RESOLUCIÓN No. 60/11: de la Contraloría General de la Republica, vigente, en su Capítulo II “de los Componentes y Normas de Carácter General” en la

sección tercera, en actividades de control establece en el inciso f) los Indicadores de rendimiento y de desempeño, los cuales son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo. Comprende la evaluación de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, ...

4. NC-ISO 10018:2016 GESTIÓN DE LA CALIDAD - DIRECTRICES PARA LA PARTICIPACIÓN ACTIVA Y LA COMPETENCIA DE LAS PERSONAS, vigente, en su acápite 4.4.2 Evaluación, infiere que la organización debería evaluar la participación activa y la competencia de las personas a nivel individual, de equipo y de la organización y que sus principales características están centradas en que:
 - Los resultados de la evaluación individual deben ser coherentes con el desarrollo de la actividad.
 - Debe permitir el análisis del cumplimiento de los objetivos con respecto a los trazados por la empresa
 - Debería conservarse un registro de esta evaluación.
 - Las salidas de la evaluación definen las brechas.
 - Las brechas muestran las áreas a desarrollar.
5. Ley No. 116/2013 “Código del Trabajo” se hace referencia como obligatoria solo la evaluación anual, desaparece el término desempeño, para referirse a la evaluación del trabajador. La evaluación se asocia solo a la idoneidad, significando que:
 - El valor de indicadores generales e indicadores propios del proceso productivo o de servicio es igual a los descriptivos o comportamientos del perfil de competencias.
 - Trabajador idóneo es igual a Desempeño adecuado.
 - El trabajador más idóneo es igual que el más competente (puede garantizar un desempeño superior)

6. Objetivo Estratégico Copextel 2018-2021 que tiene como premisas: Emplear y retener a los mejores profesionales y Seleccionar, desarrollar y evaluar a nuestros trabajadores.

1.4 Experiencias en Cuba de Gestión por Competencias y la Evaluación Anual

El Capital Humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con las mejoras en las capacidades de los trabajadores, éstas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Por lo tanto, es interesante recalcar que el capital humano tiene como objetivo incrementar la productividad, pero el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización. Por otra parte, la capacitación dentro de una empresa debe ser entendida como una inversión. De igual manera se dará a conocer la inducción, que establece como requisito básico el cultivo de excelentes cualidades y de relaciones humanas por parte de las personas envueltas en el proceso.

Evaluación y certificación de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud en Cuba:

Se establecen las bases teóricas y metodológicas de la evaluación de las competencias profesionales del médico especialista en el marco de su desempeño laboral en las instituciones y unidades del Sistema Nacional de Salud cubano. Se puntualiza que se requiere valorar junto con los elementos de competencias, las condiciones laborales y personales requeridas para su buen desempeño. Se deben evaluar todas las funciones de este profesional en su trabajo. Su ejecución requiere identificar previamente las evidencias de cada elemento de competencia que componen cada competencia profesional. Para evaluarlas hay que verificar su cumplimiento en relación con un patrón o norma previamente establecido. El proceso se ejecuta con el pleno conocimiento de los trabajadores, y principalmente sobre la base de la observación de su desempeño laboral y de los productos del trabajo. Se exponen los diferentes momentos del proceso, así como las técnicas y procedimientos evaluativos más empleados a nivel mundial. Se definen las responsabilidades en el diseño y ejecución de la evaluación, cómo se deben

analizar los resultados y cómo proceder para la certificación de la competencia laboral. Se plantea el conjunto de decisiones laborales posibles a adoptar, y se fundamenta la necesidad de evaluar el impacto de la estrategia aplicada en la calidad del servicio de salud brindado, a fin de asegurar su perfeccionamiento y extensión hacia el resto de los trabajadores de salud.

Desempeño laboral:

El desempeño laboral es el comportamiento o conducta real de los trabajadores, tanto en el orden técnico, como en las relaciones interpersonales que se crean en la atención del proceso salud/enfermedad de la población, donde a su vez influye de manera importante el componente ambiental. Luego existe una correlación directa entre los factores que influyen en el desempeño laboral y los que caracterizan la calidad total de los servicios de salud. El desempeño comprende tanto la pericia técnica, como la motivación del personal.

La pericia no es más que la preparación técnico-profesional alcanzada en sus diferentes procesos formativos, a la que se añade la experiencia acumulada en el ejercicio de sus funciones y en su capacitación permanente. Abarca la eficacia de las decisiones técnicas que adoptan, la habilidad y destreza en la ejecución de los procedimientos y tareas, así como el manejo de las relaciones interpersonales. La motivación comprende la actitud del personal durante la ejecución de sus actividades y tareas profesionales.

Con la evaluación del desempeño se pretende generar información relevante y oportuna, que permita la eficiente toma de decisiones. Los planes de educación permanente responden a decisiones políticas en el campo de la salud y se implementan como respuestas políticas a las necesidades de superación del personal, que impactará en la calidad del servicio que se brinda.

La evaluación del desempeño laboral necesariamente tiene dos vertientes que se complementan: la evaluación interna o autoevaluación que desarrolla la propia institución y es su principal motor impulsor, y la evaluación externa, realizada por expertos, funcionarios y directivos de diferentes niveles del Sistema Nacional de Salud (SNS).

El Ministerio de Salud Pública ha definido que: "La competencia laboral es la capacidad del trabajador para utilizar el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores, desarrollados a través de los procesos educacionales y la experiencia laboral, para la identificación y solución de los problemas que enfrenta en su desempeño en un área determinada de trabajo".

La evaluación de la competencia profesional del médico especialista en el marco de su de su desempeño laboral, está marcadamente vinculada con la calidad del servicio de salud que se brinda a la población. Para poder garantizar e incrementar la calidad de la atención médica, la formación profesional, el desarrollo científico investigativo y la gestión en salud, se requiere que el médico especialista se encuentre permanentemente actualizado con el desarrollo de su especialidad, así como con el desarrollo científico y técnico a nivel mundial y para asegurarlo es necesario establecer un sistema adecuado de evaluación laboral.

Evaluación del desempeño con enfoque de competencias en la Industria Azucarera Cubana:

La sistemática evaluación del desempeño es una actividad clave en la gestión del capital humano, contribuye a reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la conducta desacertada y en la retroalimentación del proceso de formación continua esencial en la administración empresarial. Este procedimiento incluye las etapas de preparación inicial, caracterización del área objeto de estudio, diagnóstico del sistema de evaluación del desempeño en el área y por último la determinación de las competencias, mediante el análisis funcional modificado. La aplicación de este procedimiento en la UEB Central Azucarero Fernando de Dios Buñuel permitió determinar las principales deficiencias: se emplean métodos relacionados con indicadores tangibles, errores como efecto de halo y de tendencia central, se incumplen parámetros de la disciplina tecnológica y no se proyectan las respectivas acciones de capacitación, no están identificadas las competencias laborales por cada uno de los puestos de trabajo. Finalmente se propone un plan de acción para favorecer la evaluación del desempeño basado en competencias laborales de los trabajadores en la entidad.

La evaluación del desempeño docente de los profesores universitarios.

La necesidad de evaluar el desempeño de los profesores universitarios constituye una de las demandas más urgentes para las universidades (COTS, VILLAR y DÍAZ, 2002), tarea que hasta la fecha ha sido abordada sólo de forma incipiente. La aceptación creciente de estos criterios ha hecho que la evaluación del desempeño de los profesores universitarios, a pesar de ser una temática relativamente joven, cuyos inicios se registran en la década del 30 del siglo XX, constituya un área de trabajo de creciente recurrencia en el mundo contemporáneo.

En la actualidad las instituciones universitarias procuran políticas y formas eficientes para elevar la calidad de sus profesores y establecer evaluaciones para evidenciar la transformación en el desempeño docente del personal académico en correspondencia con ese nivel deseado de excelencia y calidad.

Indicador No 1 Formación de Profesionales.

Criterios de medidas

- 1.1. Cumplimiento del Plan de Trabajo.
- 1.2. Capacidades pedagógicas.
 - 1.2. 1 Dominio de los contenidos que imparte.
 - 1.2.2 Planificación adecuada.
 - 1.2.3 Comunicación verbal y extra verbal.
 - 1.2.4 Capacidad de desarrollar un proceso de reflexión mediante la práctica educativa.
 - 1.2.5. Uso de materiales y procedimientos para evaluar a los alumnos.
- 1.3. Resultados alcanzados por los estudiantes en la materia que impartió.
- 1.4. Valoración realizada por los estudiantes a los que impartió clases.
- 1.5. Valoración realizada por el resto de los profesores del departamento.
- 1.6 Convocar a exámenes de premio, de suficiencia.
- 1.7 Creación de grupos científico –estudiantiles.

Indicador No 2. Ciencia y Técnica

Criterios de medidas

- 2.1. Cumplimiento del Plan de Trabajo.

2.2. Resultados obtenidos en proyectos de investigación y grado de participación en estos resultados.

2.3. Participación en eventos científicos.

2.4. Publicaciones nacionales e internacionales.

2.5 Tutorías de trabajos de cursos, tesis de Diploma, Maestría y Doctorado.

Indicador No 3. Extensión Universitaria.

Criterios de medidas

3.1. Cumplimiento del Plan de Trabajo.

3.2. Participación en festivales culturales y juegos deportivos de los estudiantes y trabajadores, así como el apoyo brindado a estas actividades.

3.3. Seguimiento del comportamiento de sus estudiantes y participación en actividades desarrolladas en la sede y fuera de esta.

3.5. Protección, cuidado y custodia de los medios básicos y otros asignados para su trabajo.

3.6. Participación en trabajo socialmente útil en interés de la universidad o filial.

Indicador No 4. Superación científica, técnica, pedagógica y política.

Criterios de medidas

4.1. Cumplimiento del Plan de Trabajo.

4.2. Resultados alcanzados en superación profesional y la formación académica.

4.3. Resultados alcanzados en cursos, debates y análisis de aspectos políticos.

4.4. Dedicación demostrada y resultados obtenidos en el trabajo educativo con los estudiantes, encaminado a lograr la formación integral de los mismos y resultados de su labor como profesor guía.

4.5. Preparación para cambio de categoría docente.

4.6 Cumplimiento de las funciones de acuerdo a la categoría docente que ostenta.

Indicador No 5. Otras actividades

Criterios de medidas

5.1. Cumplimiento del Plan de Trabajo.

5.2. Participación en marchas, tribunas, matutinos y otras actividades de carácter político.

5.3. Participación en actividades sindicales y del colectivo.

5.4 Relaciones interpersonales.

La evaluación del desempeño de los profesores universitarios en la universidad cubana, orientada con fines formativos, se presenta como una interesante alternativa para elevar la calidad de la educación, al propiciar una dirección más eficiente del proceso formativo, al tiempo que se convierte en un importante instrumento para el establecimiento de políticas de planificación y gestión de la actividad en estas instituciones, sobre la base de una información confiable de los resultados que se obtienen.

La evaluación del desempeño de los profesores universitarios en la universidad cubana,

posee limitaciones en la actualidad que la alejan del estado deseado y que limitan su

carácter procesal y sistemático, la validez y fiabilidad de la información resultante, el

carácter orientador en función de la mejora, el protagonismo de los evaluados en el proceso y la aceptación de la evaluación, dadas fundamentalmente por no existir una metodología que oriente cómo realizar este proceso.

1.5 Procedimientos y metodología para la Gestión por Competencias y la Evaluación Anual de la División Territorial Copextel Cienfuegos

La División Territorial Copextel Cienfuegos implementa el Sistema de Gestión Empresarial y como parte de este proceso tiene aprobado el Procedimiento de Evaluación del Trabajador que tiene como objetivo establecer las normativas metodológicas para la implementación, realización y control de la evaluación de los trabajadores en la Corporación, aplicable en todas las Unidades Organizativas (UO) de la Corporación. Abarca a todos los trabajadores de la empresa, con excepción de aquellos que ocupan cargos de las categorías ocupacionales de Directivos o Ejecutivos, los cuales se rigen por lo dispuesto en la legislación vigente.

El proceso de evaluación de los trabajadores se efectúa con frecuencia mensual y anual. Se evalúan todos los trabajadores teniendo en cuenta el tiempo real trabajado dentro del mes. (Anexos 2-3-4-5)

Evaluación Mensual

La evaluación anual de los trabajadores y funcionarios es otorgada por el jefe inmediato de evaluado, antes de otorgar algún valor a los indicadores, tomará como referente las competencias y descriptivos comportamentales definidos en el perfil de competencias del cargo del trabajador evaluado, lo que le permitirá una valoración más objetiva de su comportamiento respecto a los indicadores que se evalúan en el modelo anexo. Los resultados se analizan con los propios trabajadores los días finales de cada mes.

Los trabajadores designados que se desempeñan en el cargo de: Jefe de Brigada o Jefe de Taller se evaluarán por indicadores diferenciados a los del resto de los trabajadores.

Las categorías para evaluar son:

- Desempeño laboral superior: La puntuación será entre 90 y 100.
- Desempeño laboral adecuado: La puntuación será entre 70 y 89.
- Desempeño laboral deficiente: La puntuación será inferior a los 70 puntos

Cuando la evaluación mensual resulta como Desempeño Laboral Deficiente, la administración está en la obligación de realizar las acciones correctivas necesarias para que el trabajador pueda vencer las deficiencias señaladas.

Evaluación anual.

La evaluación anual del trabajador y los funcionarios se realizará, por los jefes inmediatos en el primer trimestre del año siguiente al evaluado, analizándola de conjunto con el propio evaluado, para lo que se utilizan indicadores diferenciados, se requiere que hayan trabajado como mínimo, el 70% del tiempo en el período que se evalúa.

Las categorías para evaluar son:

- Desempeño laboral superior: La puntuación será entre 100 y 120
- Desempeño laboral adecuado: La puntuación será entre 84 y 99
- Desempeño laboral deficiente: La puntuación será inferior a los 84 puntos

El jefe inmediato de creer ser necesario y bajo su consideración, recogerá las opiniones de los compañeros del área del trabajador, de otros trabajadores vinculados a su labor y de resultar necesario, de las organizaciones políticas y

sindicales. En el caso específico de los funcionarios podrán apoyarse en valoraciones de sus homólogos o subordinados.

La puntuación alcanzada en cada competencia del perfil del cargo, como resultado de la aplicación previa a trabajadores y funcionarios de la técnica de desarrollo competencial permitirá identificar las competencias con mayor y menor desarrollo, este resultado tributa información directa a la arista del modelo de evaluación del trabajador relacionada con las fortalezas y debilidades, a partir del cual el jefe inmediato podrá realizar recomendaciones más precisas sobre los aspectos a desarrollar con acciones de formación (cursos, entrenamientos en el puesto, auto superación, etc.).

La realización de la evaluación del nivel de desarrollo competencial, la complementación de los resultados de las técnicas antes referida, así como, su correspondencia con los Diagnósticos de las Necesidades de Aprendizaje (DNC), comenzaron a partir del año 2018 para todos los cargos principales correspondientes a los procesos estratégicos, claves y de apoyo de la corporación que tienen sus perfiles de competencias atemperados y validados por su Grupo de Trabajo de Competencias Laborales (GTCL).

Análisis de las evaluaciones.

El Jefe inmediato del trabajador está obligado a analizar los resultados de las evaluaciones mensuales, y de la Evaluación Anual con cada trabajador o funcionario y comunicarle que, en caso de inconformidad, le asiste el derecho de reclamar ante el jefe inmediato superior del que realiza la evaluación. En ese momento el trabajador o funcionario manifiesta sus opiniones y puntos de vista sobre la evaluación y las recomendaciones. Los modelos establecidos se firman por ambas partes.

Recurso de apelación

En caso de que exista alguna inconformidad con los resultados de la evaluación y no se haya llegado a un acuerdo en la entrevista con la administración, el trabajador, en correspondencia con la legislación existente al respecto, tiene el derecho de apelar este resultado para su revisión en los siguientes términos:

De los trabajadores

- Presentar por escrito su reclamación al jefe inmediato superior del que lo evaluó en un plazo de 7 días hábiles posterior a la notificación.
- Contra esta decisión no cabe otro recurso de apelación en la vía administrativa ni en lo judicial.

De los trabajadores designados como funcionarios deben:

- Presentar por escrito su reclamación al jefe inmediato superior del que lo evaluó en un plazo de 10 días hábiles posterior a la notificación.
- Contra lo resuelto por la mencionada autoridad superior no cabe recurso ni procedimiento alguno.

Caracterización del Procedimiento de identificación, validación y certificación de las Competencias Laborales.

Este Procedimiento tiene como objetivo establecer la metodología para el proceso de identificación, validación y certificación de las competencias laborales, en sus tres niveles, como parte del Sistema de Gestión del Capital Humano. Aplicable a todos los trabajadores, cuadros y funcionarios de todas las Unidades Organizativas (UO) de la Corporación.

Se considera competencias laborales al 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 entidad, en correspondencia 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 entidad.

Las competencias son el factor por excelencia de la Gestión del Capital Humano y además de expresar un desempeño laboral superior, reflejan la cultura y los valores de la organización. Es por ello que deben identificarse, validarse y certificarse en los niveles siguientes:

- Las Organizacionales (competencias comunes a todos los procesos y trabajadores de la Corporación).
- De Procesos (comunes a todos los trabajadores de cada Proceso).

- Competencias del cargo (competencias específicas necesarias para el desempeño exitoso en cada posición laboral).

La Corporación Copextel, por la complejidad y amplitud de su objeto social, cuenta con un Comité de Competencias Corporativo y tantos Grupos de Trabajo de Competencias Laborales (en la Habana) como procesos conforman su estructura, además de uno para cada División Territorial, cuyo funcionamiento está regulado en la Resolución 228 del 2015 del presidente y en la instrucción No. 2 del 2015 del Director de Capital Humano.

Identificación de las competencias distintivas de la Organización.

A partir del resultado de los análisis realizados a la misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa, el Comité de Competencias Corporativo, identificará aquellas características de la organización vinculadas con los conocimientos, valores y experiencias de sus recursos humanos, que están causalmente relacionadas con desempeños exitosos de la Corporación, las cuales una vez validadas, pasarán a formar parte de la estrategia organizacional.

Para ello, el Especialista de Recursos Humanos, se apoyará además en el análisis de diccionarios de competencias y elaborará un listado, a partir del cual se aplica el método Mini Delphi a los miembros de la alta dirección. Presenta dicho listado a los participantes en diferentes rondas, hasta quedar seleccionadas las competencias que en su opinión deben caracterizar en mayor medida a todos los miembros de la Organización que garantizan el cumplimiento de su estrategia, se realiza de conjunto un trabajo de reducción e integración de las competencias del listado y se calcula el coeficiente de concordancia entre los criterios de los expertos.

Posteriormente se realiza un trabajo de mesa dirigido a definir las competencias y descriptivos comportamentales que finalmente irán al perfil.

Para la aplicación de este método, participan como mínimo 5 miembros del Comité de Competencias Corporativo (Jefes de Proceso, considerados expertos).

El mismo método se utiliza para definir el orden de importancia entre las competencias seleccionadas (ponderación de competencias).

El perfil terminado, en una última ronda se presenta a los expertos para su validación y posteriormente se hace llegar a la Junta Directiva para su aprobación, lo que constituye su validación final.

Certificación de Competencias laborales del trabajador.

La certificación de las competencias constituye el reconocimiento formal, en la organización donde el trabajador se desempeña.

- Los Jefes inmediatos de los trabajadores realizarán la certificación de sus competencias paralelo a la evaluación anual del trabajador, en el primer trimestre del año consecutivo al periodo evaluado.
- Se certificarán solo aquellos trabajadores que hayan demostrado poseer las competencias del puesto en los niveles de desarrollo adecuado (3) y de experto (4), para lo cual se tomarán como base la evaluación del nivel de desarrollo de las competencias en el período evaluado.
- A los trabajadores que posean las competencias requeridas para su puesto, se les hará entrega de un certificado en el que aparezca el nombre del trabajador, el cargo que ocupa y las competencias que posee, con su correspondiente evaluación al lado, que quedará plasmado en el modelo de certificación de las competencias del trabajador (Anexo 52K).
- Los certificados deberán ser entregados en asamblea con los trabajadores, de manera que constituya un estímulo moral para los que reciben la certificación y un ejemplo a seguir por el resto del colectivo laboral.

La certificación de las competencias, se archivará conjuntamente con la evaluación anual del trabajador, por el jefe inmediato, donde deberá permanecer de forma permanente por un término de tres años.

El jefe de cada UO elaborará y mantendrá actualizada una base de datos que registre la cantidad de trabajadores con competencias certificadas en los niveles adecuado y expertos, la cual mantendrá accesible para cuando sea solicitada.

Conclusiones Capítulo I

1. Obtener la excelencia es alcanzable solo con una adecuada gestión del capital humano en la cual tiene un papel especial, como motor para el desarrollo las competencias laborales y la realización de una adecuada evaluación del trabajador.
2. Es un proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores, realizado por el jefe inmediato y los criterios de los compañeros que laboran en el área, la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.
3. Está definida la política a seguir en la realización de la evaluación con enfoque de competencias a los trabajadores a partir de la base legal existente en Cuba y la implementación de Procedimientos adecuados a esta base legal que describen el proceso desde sus objetivos, alcance, responsabilidades, pasos a seguir, modelaje a aplicar y tratamiento de inconformidades, procedimiento aprobado a partir de la implementación del SIGCH en la entidad objeto de estudio.

Valores

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Capítulo II

COPEXTEL

Capítulo II: Caracterización y diagnóstico de la Evaluación Anual y las Competencias Laborales en la División Territorial Copextel Cienfuegos.

2.1 Caracterización de la División Territorial Copextel Cienfuegos

La Corporación denominada Copextel Sociedad Anónima es una Sociedad Mercantil 100 % cubano, subordinada al Ministerio de la Industria. Siendo una organización que se distingue por ser un proveedor de Soluciones Integrales, que ofrece productos y servicios ingenieros en una variada gama de esferas, capaz de combinar sus tecnologías en correspondencia con las exigencias de cada proyecto para conformar un único paquete "llave en mano", que cubre todas las etapas, desde el diseño hasta la prestación de los servicios posventa. (Anexo 1)

Hoy una de las mayores ventajas de la Organización es su diversificada red de Servicios Técnicos. Con puntos de presencia de Técnica a lo largo del territorio nacional. El principal valor de Copextel está dado en su Capital Humano con un gran número de trabajadores altamente calificados, que conocen y dominan las tecnologías de punta en el mercado, donde el sentido de pertenencia y la aceptación de retos, son aspectos esenciales del espíritu que nos distinguen.

Estructurado de acuerdo con las tecnologías de avanzada que ofrece, Copextel desarrolla seis líneas de negocios dimensionadas, conforme a las características de los mercados que atiende: Sistemas Tecnológicos Ingenieros, Ofimática, Informática y Telecomunicaciones, Electrónica doméstica, Aplicaciones Energéticas y Soluciones Integrales. Todas con Líneas de Trabajo definidas y proyectos relevantes.

Misión: Satisfacer necesidades de productos, servicios y soluciones integrales de nuestros clientes en ofimática, telecomunicaciones, electromecánica y energía con tecnologías de avanzada, asesoría calificada y presencia en todo el país.

Visión: Convertirnos en una empresa de excelencia, distinguida por su capacidad de integración de tecnologías, su nivel de organización, la profesionalidad de sus trabajadores y una cultura orientada al cliente.

Objetivos estratégicos:

1. Elevar los niveles de venta ofreciendo soluciones que integren productos y servicios en tecnologías de avanzada.
2. Culminar el proceso de reordenamiento económico-financiero de la Corporación.
3. Alcanzar mejores resultados económicos-financieros con respecto al año 2017.
4. Disminuir el ciclo de importaciones.
5. Incrementar la contratación con la industria nacional.
6. Perfeccionar el Sistema Logístico de la Corporación.
7. Estabilizar la estructura organizativa que sustente la implementación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
8. Implantar al menos el 33 % de los sistemas del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano.
9. Elevar los niveles de motivación y preparación del personal.

Lineamientos responden sus objetivos estratégicos:

- 1- Continuar fortaleciendo la contabilidad para que constituya una herramienta en la toma de decisiones y garantice la fiabilidad de la información financiera y estadística, oportuna y razonablemente
- 2- Avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades nuevas facultades, definiendo con precisión sus límites, con la finalidad de lograr empresas con mayor autonomía, efectividad y competitividad, sobre la base del rigor en el diseño y aplicación de su sistema de control interno; mostrando en su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia. Evaluar de manera sistemática los resultados de la aplicación y su impacto. Elaborar el régimen jurídico que regule íntegramente la actividad empresarial.
- 3- Incrementar la eficiencia en la gestión importadora del país, haciendo énfasis en la disponibilidad oportuna de las importaciones, su racionalidad, el uso eficaz del poder de compra y el desarrollo del mercado mayorista.
- 4- Continuar la reestructuración del comercio mayorista y el minorista, en función de las condiciones en que operará la economía.

5- Incrementar y estabilizar la oferta de bienes y servicios a la población y su calidad, incluyendo la oferta de equipos eficientes energéticamente y la prestación de los servicios de posventa, que satisfagan la demanda de los distintos segmentos del mercado, en lo fundamental a partir de la distribución de ingreso con arreglo al trabajo.

6- Elevar la eficacia de los servicios de reparación y mantenimiento de los equipos eléctricos de cocción y otros equipos electrodomésticos, con vistas a lograr su adecuado funcionamiento.

7-Trabajar para desarrollar un plan logístico nacional que garantice la gestión integrada de las cadenas de suministro existentes en el país.

Valores Compartidos

Satisfacción del cliente: Ofrecer soluciones integrales, productos y servicios, en el tiempo y con la calidad que los clientes externos demanden, así como las necesidades que los clientes internos presenten.

Profesionalidad: Poseer conocimientos, habilidades y experticia para el desempeño del trabajo, que se desarrolla con responsabilidad, rapidez y eficiencia, sobre la base de una actualización sistemática orientada a una mejora continua y excelencia en el servicio.

Trabajo en equipo: Lograr una integración armónica de conocimientos y habilidades, con una conducta de unidad y cooperación dentro y entre los grupos de trabajo, compartiendo las responsabilidades y trabajando de manera coordinada, con confianza, compromiso y una buena comunicación en función de los objetivos fijados por la organización.

Sentido de pertenencia: Actuar en consecuencia con los intereses, procesos, objetivos y la imagen de la empresa, defendiéndolos siempre como si fueran propios.

Honestidad: Actuar con transparencia y sinceridad, comportarse de manera justa, recta e íntegra. Evitar perjuicios a los compañeros, a los clientes, a la empresa y a la sociedad. Mostrar coherencia entre decir y hacer.

Copextel se estructura por Unidades Organizativas: Vicepresidencias, Direcciones, Departamentos, Divisiones Comerciales, de Apoyo, de Servicios Técnicos y Divisiones Territoriales.

La División Territorial Copextel Cienfuegos cuenta con 147 trabajadores, de ellos 47 son mujeres representando el 31.97%, hay 12 trabajadores negros y 11 mestizos, del total de trabajadores solo 20 son militantes del PCC y 7 de la UJC. Un total de 101 trabajadores tienen una edad mayor a los 40 años lo que representa el 68.7%, esto demuestra que en la organización hay un alto nivel de experiencia. En cuanto al nivel educacional hay 128 trabajadores con técnico medio o nivel superior representando un 80.07% y 4 master de ellos 3 son mujeres.

La División Territorial Copextel Cienfuegos luego de haber recibido el curso de Implementación de los Perfiles de Competencias en el año 2016 y dando cumplimiento a lo establecido en la Instrucción No 2/2015 de la Dirección de Capital Humano de la Corporación Copextel S.A y a la Resolución No 228/2015, así como a las Normas Cubanas 3000 y al Procedimiento de identificación, validación y certificación de las Competencias Laborales de la corporación, procede a realizar una serie de acciones que resultan ventajosa para la entidad:

- Reestructurar el Grupo de trabajo de Competencias Laborales de la División.
- Se confeccionan seis (6) Técnicas de Simulación que permiten evaluar las competencias que poseen los candidatos que aspiran ocupar cargos en la entidad, e identificar su potencial y posibilidades de desarrollo antes de su ingreso. Utilizando el banco de técnicas suministradas por la Dirección de Capital Humano, pero adecuándolas a las particularidades de la División.
- Las competencias son aplicadas por los Gerentes de Áreas y/o Jefes de Talleres.
- El proceso comienza en Recursos Humanos con la presentación del posible candidato, al cual se le entregan los documentos a completar y las competencias impresas del cargo por el cual está optando.
- Cuando el candidato regresa los documentos y esta verificado, la Técnico en Capital Humano confecciona el Resumen del Candidato donde se describe las competencias y/o habilidades que trae el candidato y este resumen se

analiza y aprueba por el Especialista de Recursos Humanos responsable del Proceso de admisión y el Gerente de Área y/o Jefe de Taller que presentó al candidato.

- Se aplican Técnicas de Simulación de conocimientos y/o habilidades al candidato, lo que ejecuta el Gerente de Área y/o Jefe de Taller, además de una entrevista más profunda sobre los elementos que se conocen y se quieren puntualizar.
- El Gerente de Área y/o Jefe de Taller entrega por escrito al Área de Recursos Humanos esta entrevista y en ella aparecen identificadas algunos niveles de competencias que poseen los Candidatos presentados, y las recomendaciones o limitaciones en la que hay que trabajar. Recomendando si se evalúan o no para ocupar el cargo y cuál es el más idóneo o el que más potencial posee para admitirse en la entidad.
- Se atemperaron sesenta (60) Perfiles de Competencias de las líneas de actividades existentes en la División Territorial, revisadas y aceptadas por las distintas áreas, y se prepara para su validación y posterior certificación.
- Se realiza la evaluación competencial de los trabajadores en el periodo del proceso de evaluación anual simultáneamente ambas técnicas.
- Se diseñó una Herramienta para la realización del Programa de Acogida con el objetivo de capacitar a los trabajadores de nuevo ingreso, a los insertados y recién graduados, y en la misma se abordan los Perfiles de Competencias de los cargos donde van a laborar o para el cual se van a preparar.
- Se utiliza el Boletín Interno “DT Cienfuegos” una sección dedicada a las competencias laborales, donde se describen las competencias y los descriptivos comportamentales como modalidad de capacitación y una vía más para que los trabajadores se relacionan con el tema.
- Se logra medir las competencias del trabajador antes de comenzar en el empleo, lo cual permite a la organización conocer el potencial del mismo y si cumple los requisitos que emana el cargo al que aspira.
- Se alcanza una mejor selección de los candidatos aspirantes a ocupar cargos en la entidad, dado a que los miembros del Comité de Expertos poseen los

perfiles y técnicas de competencias de cada cargo y analizan a los candidatos por los mismos.

- Se utilizan las competencias para determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores.
- Se utilizan las competencias para evaluar el desempeño laboral del trabajador.
- Contribuyen a identificar los trabajadores con un desempeño superior.

A mayor abundamiento, las competencias laborales para la administración de recursos humanos, permiten el mejor desarrollo de los procesos dentro de una organización, ya que la visión global (empresa-empleado) se transforma; es decir, de trabajar en un ambiente plano en donde cada uno se limita o restringe a cumplir con las tareas que única y exclusivamente les son asignadas, se cambia a una visión mucho más flexible en donde el empleado busca el crecimiento dentro de la empresa, aumentando sus conocimientos y perfeccionando sus habilidades, es mucho más participativo y se involucra más en conocer el negocio, se convierte en un empleado multifuncional que busca el crecimiento personal y organizacional.

En esta primera etapa de evaluación de los resultados y la influencia que estaban derivando de la aplicación simultanea de la técnica de evaluación anual por indicadores de eficiencia y la técnica de la evaluación del nivel competencial de los trabajadores se identificaron causas-efectos de ambos procesos que permitieron adecuar el actual procedimiento de evaluación complementado, entre las más significativas están:

Causa	Efecto
➤ Insuficiente orientación a los evaluados por parte del evaluador respecto a la metodología empleada en la evaluación del desempeño.	➤ Deficiente conocimiento del procedimiento de evaluación del desempeño por los evaluados que limitan la posibilidad de reclamaciones.
➤ Necesidad de estimulación diferenciada de acuerdo a la capacidad del trabajador.	➤ Se supedita el pago por resultados a los resultados de la evaluación del desempeño.

➤ No existe alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.	➤ Indicadores de evaluación muy generales.
➤ Se aplica un modelo único general para todos los cargos. ➤ Pobre diferenciación entre trabajadores en los resultados de la Evaluación del desempeño.	➤ No existe una técnica evaluativa verdaderamente discriminativa.
➤ Necesidad de operativizar el proceso. ➤ Dinámica acelerada del trabajo del evaluador. ➤ Poca prioridad al proceso evaluativo respecto a la realización de otras tareas.	➤ No se aplican todos los pasos de la metodología procedimentados para la evaluación del desempeño.
➤ Poco conocimiento de las competencias laborales identificadas y validadas por el evaluador y el evaluado.	➤ Poco compromiso de los evaluadores y evaluados con la gestión de los tres procesos para que interioricen conscientemente la evaluación de comportamentales, indicadores y acciones a acometer.

2.2 Diagnostico de la situación actual de la Gestión del Capital Humano (GCH) en la División Territorial Copextel Cienfuegos con relación a la gestión de competencias laborales

Las Normas Cubanas (NC) 3000:2007 establecen todo lo relacionado con la implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) en las organizaciones laborales, el que constituye un pilar para el mejoramiento

continuo de los resultados de las organizaciones, al permitirles alcanzar un desempeño laboral superior.

Desde el año 2005 se comenzó a trabajar en la Corporación Copextel SA en la elaboración de los procedimientos del proceso de Capital Humano, terminándose en el 2010 la primera versión de Manual de Capital Humano.

Como parte de la mejora del proceso, la dirección de la Corporación Copextel, S.A., acordó por acuerdos de Junta Directiva, en el año 2012, comenzar a aplicar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH) en correspondencia con lo establecido en las Normas Cubanas (NC) 3000:2007, con un cronograma original del 2012 al 2017, proponiendo la certificación externa para el año 2018.

Así mismo se acordó la inclusión de dicho sistema en la planificación estratégica de la Corporación para el período 2013-2016, el cual se ha mantenido en los objetivos estratégicos del 2017-2020. Para ello se le añadió en el 2013 a los Grupos de Mejora de Procesos, las funciones y actividades correspondientes a los Grupos de Trabajo de Competencias Laborales, incorporando a los mismos, además de los directivos a los expertos de cada proceso y a especialistas de la Dirección de Capital Humano. En septiembre del 2013 se coordinó la asesoría de GECYT a los miembros de la junta directiva, y la compra a ellos del libro “La red de capital humano”, para entregarlo a directivos, especialistas y técnicos de recursos humanos.

Se realizó con la asesoría de GECYT el Diagnóstico Sistema de Gestión de Capital Humano y de Seguridad y Salud en el Trabajo en Casa Matriz y la División Territorial Villa Clara. A partir de sus resultados se evidenció la necesidad de utilizar las competencias laborales para fortalecer la competencia distintiva de la CORPORACIÓN DE COPEXTEL y trazar su misión a los procesos y de ellos a los cargos claves con un mayor grado de integración y coherencia, así como realizar el Diplomado de Gestión de Capital Humano, y el Curso de Auditores Internos de Capital Humano y Seguridad y Salud en el Trabajo, como parte de la preparación de los especialistas de la Dirección de Capital Humano, para enfrentar la tarea de la implementación del sistema.

El diplomado se realizó de enero a septiembre del 2014 y el curso de auditores en enero del 2015. En la medida que se fueron impartiendo los módulos del diplomado

se fueron modificando los procedimientos del Manual de Capital Humano, en función de lo regulado en la familia NC 3000, llegándose a actualizar y aprobar en Grupo de Mejora de Procesos (GMP) todos los procedimientos obligatorios de dicha norma.

Desde julio del 2015 hasta marzo de 2018, dos (2) especialistas de la Dirección de Capital Humano, impartieron 12 ediciones del curso “Implementación de los Perfiles de Competencias en los procesos de Selección e Integración y Evaluación del Desempeño”, el cual propició la capacitación de todos los especialistas y técnicos en gestión por competencias como centro de todos los procesos de capital humano. Lo que ha permitido capacitar a todos los miembros del Comité de Competencias Corporativo (CCC) y a los de los Grupo de Trabajo de Competencias (GTC) de los territorios, así como a los miembros de los comités de expertos.

Con la elaboración del procedimiento de autocontrol en el 2015 se comenzó a realizar las supervisiones al proceso de capital humano en función de detectar conformidades, no conformidades, oportunidades de mejora y riesgos del proceso e integrarnos al sistema de gestión de calidad.

Desde el 2013 y hasta la fecha se ha trabajado en la elaboración o actualización de los perfiles de competencias de todos los cargos principales de los procesos claves de la corporación, en el 2017 con la creación del Comité de Competencias Corporativo, respondiendo a los objetivos estratégicos trazados por la alta dirección, se elaboraron y validaron los perfiles organizacionales y de procesos que nos distinguen. En la actualidad se trabaja en el completamiento de los perfiles de competencias de los cargos principales de los procesos estratégicos y de apoyo.

Al ser derogadas las NC 3000 no se pudo cumplir con la propuesta de certificarnos en el año 2018, pero el GMP de capital humano decidió seguir trabajando con las buenas prácticas que ella nos dejó.

En el 2017 al tener conocimiento de la NC: ISO 10018:2016: Gestión de la Calidad— Directrices para la participación activa y las competencias de las personas. (Publicada por la ISO en 2012), se verificó que los procedimientos del proceso de capital humano estuvieran acordes a ella. En noviembre del 2017 los especialistas de la Dirección de Capital Humano, reciben el curso que los certifica como

“Auditores Internos de Sistemas de Gestión” a partir de las NC-ISO 9001-2015 y NC-ISO 19011.

En febrero de 2018 se comienza a realizar las auditorías internas al sistema de gestión de capital humano. En las reuniones nacionales del proceso socializamos las no conformidades detectadas y el cumplimiento de los planes de medidas.

Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano(SGICH):

Para la realización del Diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano se efectuaron un grupo de acciones que permitieran identificar las condiciones en que se encontraba la Corporación Copextel SA para el comienzo de la implementación del SGICH, este diagnóstico tendría un carácter Corporativo al tener un alcance de todas las direcciones, gerencia, departamentos y unidades organizativas en las actividades de Capital Humano. Al comenzar el diagnostico la plantilla aprobada de la Corporación era de 5252 cargos, de ellos ocupados 5196 con 193 cargos vacantes.

Para proceder a revisar la documentación se siguen los requisitos de las normas cubanas que trataban el tema del SGICH tales como NC ISO 9001, NC 3001:2007 y la ISO/TC 176/SC del 2003 y la ISO N 544R2.

Se realizó en el año 2015 la primera revisión documental de los procedimientos de Capacitación, Identificación, Validación y Certificación de las Competencias Laborales, Evaluación del Desempeño, Organización del Salario, Selección e Integración y Para el tratamiento laboral y salarial de los trabajadores que laboran o estudian en el exterior; a partir de la puesta en vigor de la Ley No. 116 CÓDIGO DE TRABAJO 20 de diciembre de 2013 y Decreto No. 326 Reglamento del Código de Trabajo 12 de junio de 2014, se adecuan los procedimientos a los cambios que generan estas normativas, a través del Grupo de Mejora de Capital Humano poniendo los nuevos procedimientos a consulta de todas las unidades organizativas para su aprobación y posterior publicación.

Se evalúan el comportamiento de las variables que la caracterizan asociadas a los requisitos que se establecían en la NC 3001:2007 relacionados con la tenencia de documentación obligatoria como: La política de gestión de capital humano y los objetivos, el manual de gestión de capital humano, los procedimientos

documentados obligatorios y todos los que se requieran para la aplicación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y el sistema de registros.

Los que corresponden con las actividades siguientes:

1. El control de la documentación.
2. El control de los registros.
3. Las auditorías internas.
4. El control de las no conformidades.
5. Las acciones correctivas.
6. Las acciones preventivas.
7. La identificación, validación y certificación de las competencias.
8. Los análisis de los resultados de los estudios del trabajo y su implementación.
9. La selección de los trabajadores.
10. La planificación, ejecución y control de la capacitación y desarrollo de capital humano.
11. La evaluación del desempeño.
12. El autocontrol del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano.

Para la obtención de información para adecuar a los requisitos obligatorios fue importante aplicar técnicas de entrevista, trabajo con expertos, evaluar y rediseñar los Mapas de Proceso, enfoque en oportunidades, visita in situ a una muestra de los procesos lo que requirió visitar áreas de capital humano en toda la Corporación Copextel SA y unidades organizativas de todos los territorios realizando las primeras inspecciones temáticas de la implementación del SGICH. Se seleccionaron los expertos que incluyeron a trabajadores tanto de las áreas de Capital Humano con extensa experiencia en los subsistemas como directivos con larga permanencia en la dirección que aportaron mucha objetividad en la descripción del diagnóstico, así como las propuestas de mejoras y cambios que permitirían implementar el SGICH, quedando resumido como sigue:

ENTIDAD	Corporación Copextel S.A.		
MINISTERIO	Ministerio de Comunicaciones	SECTOR:	Tecnológico
ALCANCE	Corporación con alcance nacional		
PLANTILLA REAL Y APROBADA 2013	5252 plantilla aprobada, 5196 plantilla real	VACANTES 2013	193
ALCANCE	A todo el SGICH, muestra: Dirección de Recursos Humanos, Gerencia de Capital Humano de la Habana, Departamento de Capital Humano de la Vicepresidencia de la Habana, MPC, Maxso, PC Max, STI Oeste, Comercial Habana, División Territorial Villa Clara		
CRITERIOS DE LA REVISIÓN	Documentación del Sistema de Gestión. NC ISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos comunes NC 3001: 2007 Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Requisitos. ISO/TC 176/SC. (2003). ISO N 544R2 Orientación sobre el concepto y uso del “Enfoque basado en procesos” para los sistemas de gestión.		
METODOLOGÍA	Revisión documental y el comportamiento de las variables que la caracterizan. Aplicación de técnicas de entrevista, trabajo con expertos, Mapas de Proceso, enfoque en oportunidades, visita in situ a una muestra de los procesos.		
RELACIÓN DE ENTREVISTADOS	Yolanda Mercero Hernández Ariadna Aliaga Hernández	Revisión documental procedimientos y registros declarados Manual Estudio de Organización Evaluación Control Interno	
	Yamilet Hernández Fernández	Gerente de MPC	
	Fidel Casto Baras	Gerente Maxso	
	Marco Carderete	Gerente PC Max	
	Gerente Comercial: Annia Arguelles Especialista General: Gloria Martínez	División Comercial Habana	
	Odalys Hernández Gonzalez,	Competencias	
	Lisette Dopico Silveira, Mercedes Carballo Buzón Yamilet Chávez Veladez	Capacitación	
	Yoancy Reina,	Calidad	
	Maria Graciela Smith	Selección	

	Yanet Méndez Castillo	Villa Clara Selección, capacitación, contratación, evaluación del desempeño, salud, misioneros.
	Rubí Delgado Trujillo	Gerente de Recursos Humanos. Villa Clara
	Amalia Jiménez García	Recursos laborales, nómina, tarjeta, seguridad social.(Villa Clara)
	Trabajadoras: Haydee y Juana.	Gerencia CH
	Especialista general Diana San Martín	Gerencia MPC
	Especialista general Duna Cid, Trabajadora de amplia experiencia, atiende la SST.	Gerencia STI Oeste
	Cecilia Cárdenas Ferrín (Chen)	Departamento de RRHH Administración, Vice Presidencia La Habana.

Resumen de oportunidades identificadas como reservas para el desarrollo de Copextel

- El diagnóstico del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano de COPEXTEL, identifica las oportunidades para el desarrollo en los siguientes requisitos:
- Débil orientación estratégica, con oportunidad de mejora en la identificación de los problemas y definición de las soluciones con enfoque estratégico. Alcanzar un nivel de participación de los trabajadores como agentes principales del cambio, para que muestren una alta motivación, aportes e iniciativas para el desarrollo presente y futuro de la corporación.
- Aplanar las estructuras organizativas y transitar a la gestión por procesos.
- El proceso de comunicación puede interconectar de forma más efectiva y hacer más directos, claros e inmediatos los mensajes en la búsqueda de alternativas que impliquen a los trabajadores en la solución de los problemas y en la toma de decisiones.
- Se reconoce las competencias de los dirigentes y técnicos que atienden las actividades de recursos humanos, pero es necesario un mayor liderazgo.

- No hay comprensión por parte de los trabajadores de los cambios de la corporación, no se comunica de forma adecuada las medidas, lo que inciden en la desmotivación de los trabajadores.
- La documentación del sistema de gestión existente debe ser contextualizada y aligerada para evitar repeticiones, buscar mayor coherencia de los manuales y procedimientos con las buenas prácticas de la organización.
- En los procesos de organización del trabajo es necesario planificar y acometer estudios que respalden las nuevas estructuras y la contracción de la plantilla. Aprovechar las oportunidades que nos ofrecen los Estudios de Clima Laboral para conocer las diversas opiniones que en la actualidad tienen los trabajadores del funcionamiento de la entidad, con la cual pudieran revertir paulatinamente la situación actual convirtiendo los fracasos en oportunidades de mejora continua de sus procesos claves.
- Actualizar el levantamiento de peligros luego de los cambios de ubicación de sus entidades y en las condiciones de trabajo, que originen o puedan originar nuevos factores de riesgo.
- El proceso de competencia laboral debe fortalecer la competencia distintiva de la Corporación Copextel SA y trazar su misión a los procesos y de ellos a los cargos claves con un mayor grado de integración y coherencia.
- El Sistema de Gestión de la Calidad puede servir de base para implantar el SGICH partiendo de sus procedimientos comunes, aunque este dejó de gestionarse en Villa Clara, puede rescatarse y fortalecer el sistema de control interno.
- La implementación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano deberá ser una decisión estratégica de la alta dirección con la participación activa de los trabajadores en un clima laboral satisfactorio, que promueva junto al aumento de la productividad la estimulación material y moral de sus trabajadores.
- Se mantuvo dentro de las prioridades el funcionamiento del Grupo de Mejora del Proceso de Capital Humano. De 11 sesiones de trabajo programadas se realizaron 11. Fueron revisados 23 temas, modelos, entre procedimientos,

guía de autocontrol, políticas y normativas y otros, de los cuales se aprobaron 7. y uno se mantiene en proceso.

- Concluir la elaboración de los perfiles de competencia vinculados a los procesos claves.
- Se concluyeron y validaron los perfiles de competencias de los cargos principales de los procesos claves (Compra, Almacenamiento y Transportaciones, Venta de Mercancías (incluye venta y actividad de Gong), Prestación de Servicios (incluye Servicios Técnicos y Soluciones), y de los procesos de apoyo (Jurídico, Inversiones, Capital Humano. Organización, Servicios a las TIC, Economía)
- Se han logrado avances en los módulos de contratación y prenominas de conjunto con los desarrolladores de Tecnostar.
- En plan de auditorías al proceso de capital humano, se cumplió hasta el mes de julio, ya que por decisión de la presidencia se modificó a controles y ayudas con vistas a garantizar los resultados en el control integral de la contraloría en el mes de noviembre. La ONIT realizó 9 inspecciones (Pinar del Río, Artemisa, División de Administración, Cienfuegos, Villa Clara, Las Tunas, Holguín Granma e Isla de la Juventud) de las cuales 7 fueron evaluadas de Bien y 2 de Regular.
- Se concluyó la implementación de las regulaciones y procedimientos correspondientes al sistema de atención al hombre.
- Se le ha dado continuidad al programa de ayuda a embarazadas, enfermos terminales, accidentados y otros, que fue incluido en el Convenio Colectivo de Trabajo, recibiendo atención durante el año 45 casos.
- Se ha mantenido en funcionamiento de la Comisión para la Atención al Trabajador.
- Se le introdujeron mejoras al procedimiento de trabajo aprobado.
- Consta un alto compromiso de la Dirección de la Corporación Copextel SA sobre la implementación del SIGCH, involucrando a todos los trabajadores en los procesos de implementación y mejoras continuas. En la actualidad trabaja por la implementación de otros sistemas de gestión relacionados con

la Calidad, la innovación tecnológica con el objetivo de implementar al menos el 33 % de los sistemas del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, meta más ambiciosa para el año venidero.

- Como parte de los objetivos estratégicos de la Corporación Copextel SA para el periodo 2018-2021, resulta necesario implementar de forma paulatina el proceso de evaluación de competencias en todos los territorios y en la Presidencia, para lograr homogeneidad en el proceso en toda la Corporación.
- En esta etapa inicial, la evaluación de competencias solo se aplica a los trabajadores que desempeñan cargos principales de los procesos claves que aparecen relacionado:



DIRECCIÓN
Capital Humano

ANEXO No. 1: Listado de cargos principales que se evaluarán con enfoque de Competencias en el 2018, en cada uno de los procesos claves.

PROCESO CLAVE	No.	CARGOS PRINCIPALES
Prestación de Servicios (incluye Servicios Técnicos y Soluciones)	1	Especialista A en Asistencia Técnica (JB) (Línea Automática)
	2	Especialista A en Asistencia Técnica (Línea Automática)
	3	Técnico en Asistencia Técnica (Línea Automática)
	4	Especialista A en Asistencia Técnica (Línea Distribución de TV, CCTV y Satélite)
	5	Especialista A en Asistencia Técnica (Línea Telecomunicaciones)
	6	Especialista A en Asistencia Técnica (Grupo de Proyectos)
	7	Montador (de equipos de radio comunicaciones)
	8	Técnico en Asistencia Técnica (Línea Distribución de TV, CCTV y Satélite)
	9	Técnico en Asistencia Técnica (Línea Telecomunicaciones)
	10	Especialista A en Asistencia Técnica (JB) (Línea Electricidad y Energía)
	11	Especialista A en Asistencia Técnica (Línea Electricidad y Energía)
	12	Técnico en Asistencia Técnica (Línea Electricidad y Energía)
	13	Especialista A en Asistencia Técnica (JB) (Línea Electrodomésticos)
	14	Especialista A en Asistencia Técnica (Línea Electrodomésticos)
	15	Técnico en Asistencia Técnica (Línea Electrodomésticos)
	16	Especialista A en Asistencia Técnica (JB) (Línea Ofimática)
	17	Especialista A en Asistencia Técnica (Línea Ofimática)
	18	Técnico en Asistencia Técnica (Línea Ofimática)
	19	Técnico Operario en Facturación y Conciliación de Cobros (Línea Ofimática)
	20	Especialista A en Asistencia Técnica (JB) (Línea Redes y Comunicaciones)
	21	Especialista A en Asistencia Técnica (Línea Redes y Comunicaciones)
	22	Técnico en Asistencia Técnica (Línea Redes y Comunicaciones)
	23	Ayudante (Línea Sistemas Ingenieros)
	24	Especialista A en Asistencia Técnica (Línea Sistemas Ingenieros)
	25	Especialista A en Asistencia Técnica (JB) (Línea Sistemas Ingenieros)
	26	Técnico en asistencia Técnica (Línea Sistemas Ingenieros)
	27	Montador (Línea Sistemas Ingenieros)
	28	Especialista A en Asistencia Técnica (JB) (Línea Sistemas Integrales)
	29	Especialista A en Asistencia Técnica (Línea Sistemas Integrales)

Calle 17 esq. M. Edm. POCSA, OFC. de Plaza de la Revolución, La Habana, Cuba. CP: 10100
Teléfono: +53 784 48482 y 784 48486 / www.copextel.com.cu



DIRECCIÓN
Capital Humano

Prestación de Servicios (incluye Servicios Técnicos y Soluciones)	30	Técnico en Asistencia Técnica (Línea Sistemas Integrales)
	31	Especialista A en Asistencia Técnica (EP) (de divisiones territoriales y comerciales)
	32	Especialista A en Asistencia Técnica (de divisiones territoriales y comerciales)
	33	Técnico en Asistencia Técnica (de divisiones territoriales y comerciales)
Proceso Almacenamiento y Transportación	34	Chofer A
	35	Chofer B
	36	Chofer C
	37	Chofer D
	38	Dependiente Transportador de Mercancías
	39	Dependiente de Almacén
	40	Encargado de Almacén
	41	Técnico en Coordinación y Tramitación de Embarque (del COL)
Proceso Compra	42	Especialista en Coordinación y Tramitación de Embarques (del COL)
	43	Técnico en Gestión Comercial (actividad de Compra)
	44	Especialista B en Gestión Comercial (actividad de Compra)
	45	Especialista en Compra y Venta en Comercio Exterior
	46	Técnico en Compra y Venta en Comercio Exterior
	47	Especialista B en Gestión Comercial (área Inteligencia Comercial)
Proceso Venta (incluye actividad productiva de Gong)	48	Especialista Superior (actividad de Regulación y Control)
	49	Especialista B en Gestión Comercial (actividad de Venta)
	50	Técnico en Gestión Comercial (actividad de Venta)
	51	Técnico Operativo en facturación y conciliación de cobros
	52	Especialista Comercial en Integración de Proyectos
	53	Especialista Superior (actividad de Regulación y Control)
	54	Especialista A en Diseño (EP)
	55	Especialista A en Diseño
	56	Técnico en Asistencia Técnica
	57	Montador

La resultante de la evaluación del **nivel de desarrollo de las competencias** de los trabajadores que se desempeñan en los cargos que conforman el listado anterior, tributan información al Consolidado de la Evaluación del Trabajador (Anexo 44D del Procedimiento de Evaluación del Trabajador, actualizado y aprobado en GMP el 15/11/2018).

Conclusiones Capítulo II

1. La Corporación Copextel SA y la División Territorial Copextel Cienfuegos, como parte de ella, son entidades que tienen definidos sus atributos empresariales como Misión, Visión, Valores Compartidos y objetivos estratégicos los que responden a la política cubana descrita en los Lineamientos del Partido y el Estado Cubano, como parte de implementación del Modelo Cubano de Gestión Empresarial.
2. La alta dirección está comprometida con la implementación de los sistemas del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, avanzando en los Sistemas de Gestión Integral de Capital Humano, Calidad e innovación y tecnología, lo que ha permitido la gestión por procesos respaldado por manuales y procedimientos adecuados a las políticas y la legislación cubana de cada proceso.
3. Tienen identificadas por oportunidades de mejoras que le ha permitido avanzar en la implementación del SGICH a partir de la solución de los aspectos revisados y materializando mejoras en los procedimientos de los procesos de este sistema.

Valores

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Capítulo III

COPEXTEL

Capítulo III: Evaluación de los resultados de la aplicación de Evaluación del Trabajador y las Competencias Laborales 2016-2017-2018.

3.1 Evaluación de los resultados de la implementación de los Proceso de Evaluación del Trabajador y las Competencias Laborales

A partir de la puesta en vigor de la Resolución No. 21 de 17 de abril de 2007, sobre la evaluación del desempeño de los trabajadores del Ministro de Trabajo y Seguridad Social, (actualmente derogada por la Ley 116 “Código del Trabajo” del 2013), la División Territorial Copextel Cienfuegos establece el proceso de evaluación de los trabajadores, proceso que se describe a partir del diseño de Procedimientos, el que precisaba los objetivos, alcance, principios básicos y las indicaciones fundamentales que permitían realizar la evaluación del desempeño de sus trabajadores.(Anexos 8-9-10)

Posteriormente con la entrada en vigor la Ley 116 “Código del Trabajo” del 2013, se realizan actualizaciones al Procedimiento con el objetivo de atemperar las nuevas políticas de evaluación de los trabajadores, desarrollándose la misma hasta el año 2015 solo la evaluación por indicadores de eficiencia.

Ya en el año 2015 se comienza a dar los primeros pasos para la implementación de la Gestión de Competencias Laborales, elaborándose su procedimiento para la identificación, validación y certificación de Competencias Laborales como proceso independiente al de la evaluación del trabajador. En el año 2016 la División Territorial Copextel Cienfuegos da el salto de realizar ambas evaluaciones no considerándolas excluyentes una de la otra y así avanza hasta la aplicación en la 2018 del nuevo Procedimiento de Evaluación con enfoque de competencias.

Los resultados obtenidos durante estos tres años son como sigue:

Resultados evaluativos del trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores.	2016	2017	2018
Total de trabajadores que debían ser evaluados	126	120	152
Total de trabajadores evaluados	115	114	127
Total de trabajadores no evaluados	11	6	25
% que representan los no evaluados del total	8,7	5,0	16.45
Resultados por las categorías evaluativas establecidas			
Evaluados con desempeño laboral superior	115	114	119
Evaluados con desempeño laboral adecuado			8

La utilización de los resultados de la evaluación del trabajador para la distribución de utilidades de cada año constituye un freno para la realización de evaluaciones más profundas, a pesar del nuevo enfoque, el 100% de los trabajadores en los años 2016 y 2017 son evaluados de “Superior” sin diferenciación alguna entre ellos y no son los resultados los que participan en la distribución de las utilidades como aporte real de cada trabajador, se necesitaba que existiera una conexión real entre evaluación por indicadores de eficiencia y la evaluación de competencias laborales, donde el alto desempeño real se pague como mecanismo de elevar la motivación y elevar el nivel de competitividad. Con la aplicación del nuevo procedimiento el resultado en el año 2018 de la evaluación de los trabajadores difiere de los efectos de los años anteriores en las categorías evaluativas donde resultan evaluados con desempeño laboral adecuado un número de trabajadores, lográndose la diferenciación real.

El proceso de la implementación del nuevo Procedimiento de Evaluación Anual con enfoque de competencias se inició en el mes de diciembre del 2018 con una capacitación a los evaluadores en la aplicación de la evaluación competencial a partir del nuevo procedimiento de realizar ambas evaluaciones simultáneamente.

Caracterizado por una mayor profundidad en los análisis y objetividad con vistas a identificar las deficiencias que presentan los trabajadores para mejorar su desempeño, estableciendo recomendaciones a las deficiencias detectadas a partir del complemento de la evaluación competencial.

Para implementar el proceso con el cambio del Procedimiento de Evaluación se brindó una información a los trabajadores con las características del proceso evaluativo. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Resultados evaluativos del trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores	
Total de trabajadores que debían ser evaluados	152
Total de trabajadores evaluados	127
Total de trabajadores no evaluados	25
% que representan los no evaluados del total	16.45
Causas por las que no se evaluaron	
No tener el 70% del tiempo laborado	13
Peritaje Médico	1
Misión	1
Otras Causas (3 bajas y 7 Cuadros)	10
Resultados de la Evaluación por Categoría Ocupacional	
Del total de trabajadores evaluados	
Administrativos	0
Técnicos	102
Operarios	12
Servicios	13
Del total de trabajadores no evaluados	
Administrativos	2
Técnicos	10
Operarios	4
Servicios	2

Resultados por las categorías evaluativas establecidas por la Res. 21/07	
Evaluados con desempeño laboral superior	119
Evaluados con desempeño laboral adecuado	8
Evaluados con desempeño laboral deficiente	0
Total de reclamaciones realizadas al jefe inmediato que evaluó	
Del total, cuántas con efecto	0
Del total cuántas sin efecto	0
Del total, cuántas se trasladaron al OJLB	0
Del total trasladadas al OJLB, cuántas con efecto	0
Del total trasladadas al OJLB, cuántas sin efecto	0
Resultados evaluativos del trabajo y el desempeño laboral de los funcionarios	
Total de funcionarios que debían ser evaluados	15
Total de funcionarios evaluados	15
Resultados de funcionarios evaluados por categorías evaluativas	
Desempeño laboral superior	15
Resultados de la evaluación del desarrollo competencial	
Total de trabajadores que ocupan cargos principales en los procesos claves	106
Total de Trabajadores que ocupan cargos correspondiente a procesos claves a los que se evalúa el nivel de desarrollo competencial	102
Nivel de Experto	38
Nivel Adecuado	60
Nivel en Desarrollo	4
Nivel en Partida	0

Trabajadores por cada proceso clave con evaluación de sus competencias en cada nivel de desarrollo definido.		
Compra	Nivel de Experto	2
	Nivel Adecuado	3
	Nivel en Desarrollo	0
	Nivel en Partida	0
Venta	Nivel de Experto	3
	Nivel Adecuado	4
	Nivel en Desarrollo	0
	Nivel en Partida	0
Prestación de Servicios	Nivel de Experto	30
	Nivel Adecuado	49
	Nivel en Desarrollo	4
	Nivel en Partida	0
Almacenamiento y Transportación	Nivel de Experto	3
	Nivel Adecuado	4
	Nivel en Desarrollo	0
	Nivel en Partida	0

Los principales señalamientos están agrupados en los siguientes aspectos:

1. No cumplimiento de la productividad por trabajador y los ingresos.
2. Falta de responsabilidad al asumir las tareas asignadas.
3. La no permanencia en el puesto de trabajo. Mejorar en el cumplimiento del Reglamento Disciplinario Interno.
4. El no dominio de la actividad técnica que realiza.
5. Deficiencia en la conservación y protección de los recursos que traslada.
6. Deficiencia en el cumplimiento de los horarios de trabajo y alimentación.
7. Dificultades en el llenado de Ordenes de Servicio.
8. Falta de dominio de los documentos rectores.
9. Uso indiscriminado de los teléfonos.
10. Dificultades con la comunicación e interacción de las relaciones personales.

11. Formas inadecuadas de dirigirse al resto de trabajadores.
12. Continuar la superación en nuevas tecnologías, normas y procedimientos de la actividad y Manual de los servicios técnicos por la vía de auto preparación.
13. Participar en las instrucciones de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) relativas al puesto de trabajo.
14. Presentar problemas de carácter impulsivo que no permite buenas relaciones con los demás.
15. Dificultades con el cumplimiento en tiempo de las tareas planificadas y falta de sistematicidad.
16. Falta de exigencia con el cumplimiento de las normas y procedimientos de las actividades que controla por los demás trabajadores.
17. Dificultades con la disciplina informativa en la entrega en el tiempo planificado.
18. No confección de los planes de trabajo.
19. Auto preparación en los sistemas automatizados que emplea la División, Copextise y otros.
20. Falta o escasa organización del trabajo del Taller.
21. Falta de preparación para desarrollar las funciones específicas.

En cuanto a la evaluación competencial las principales competencias a mejorar se concentran en:

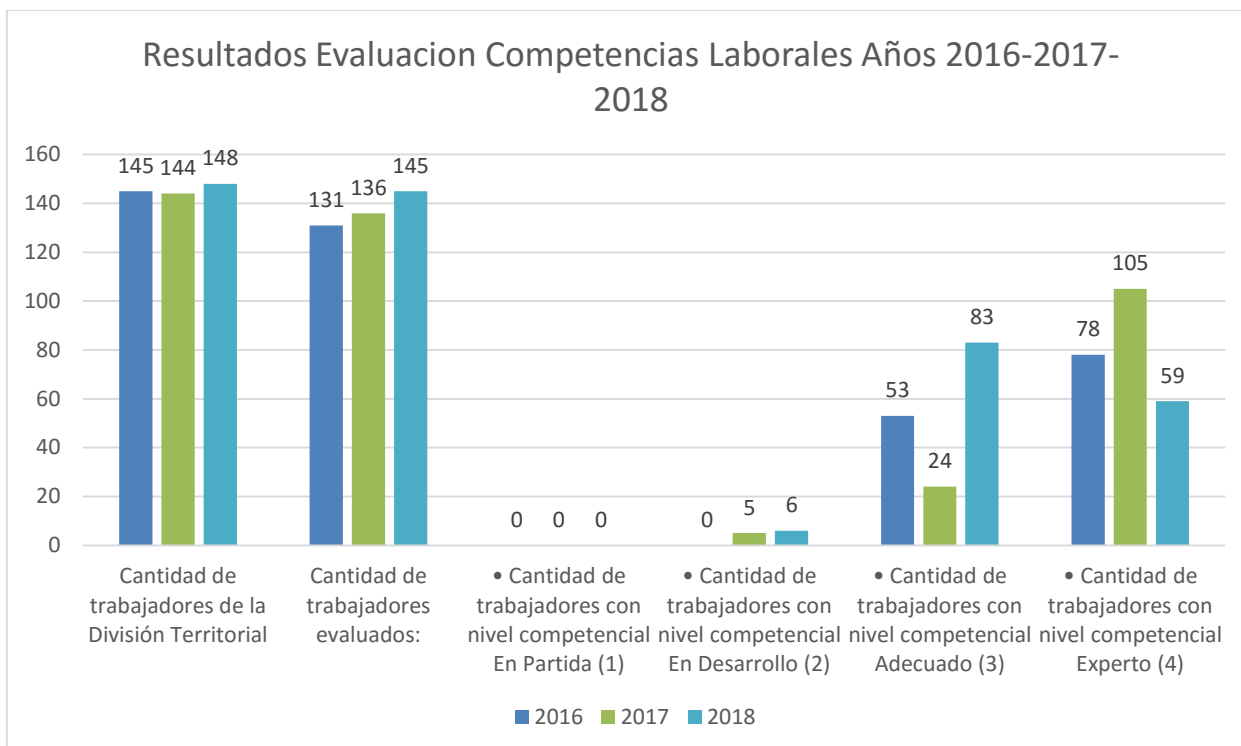
1. Dominio técnico
2. Conocimiento de la actividad
3. Comportamiento Ético
4. Agilidad en la Gestión de Información.
5. Capacidad de Mando.
6. Comunicación
7. Desarrollo de personas
8. Organización del Trabajo
9. Comunicación Efectiva
10. Actividad Solucionadora
11. Capacidad de Gestión

12. Tolerancia a condiciones adversas
13. Organización
14. Auto preparación
15. Capacidad para trabajar por objetivos comunes.
16. Autodesarrollo

No todos los señalamientos y las competencias a mejorar requieren acciones de capacitación, en la mayoría de los casos recomiendan la auto preparación individual de cada trabajador en el estudio de las normas, procedimientos y otros documentos rectores de cada actividad.

Considerando que en el año 2018 solo se realiza a los cargos principales de los procesos claves, es destacable que la División Territorial Copextel Cienfuegos ya desde el 2016 venia evaluando el nivel competencial de todos los cargos aprobados en la plantilla de cargos y por orientación de la Corporación para el año 2018 se fijan etapas con el objetivo de homogenizar el proceso en toda la Corporación. Los resultados de la evaluación del nivel competencial de los tres años fueron los siguientes:

	2016	2017	2018
Cantidad de trabajadores de la División Territorial	145	144	148
Cantidad de trabajadores evaluados:	131	136	145
• Cantidad de trabajadores con nivel competencial En Partida (1)	0	0	0
• Cantidad de trabajadores con nivel competencial En Desarrollo (2)	0	5	6
• Cantidad de trabajadores con nivel competencial Adecuado (3)	53	24	83
• Cantidad de trabajadores con nivel competencial Experto (4)	78	105	59



La cantidad de trabajadores crece en 2.77% por la creación de nuevos cargos en la plantilla aprobada, los trabajadores evaluados los niveles competenciales crecen 6.62% por la incorporación de las evaluaciones de las competencias de los cuadros al identificar y validarlas como completamiento del proceso de gestión de competencias.

Lo más notable en la implementación del nuevo procedimiento de evaluación con enfoque de competencia lo constituye el hecho de la disminución en un 43.81% de los trabajadores evaluados el nivel competencial de “Experto” con respecto al año 2017, lo que se debe a que al simultanear ambas técnicas se logra que los evaluadores profundicen los resultados de eficiencias desde la mirada de los comportamentales de las competencias de cada trabajador y su comparación con otros de similar ocupación. Durante el desarrollo del proceso evaluativo algunos evaluadores dieron mayor relevancia a la evaluación competencial para llegar a resultados del trabajo de los evaluados.

3.2 Resultados obtenidos en la investigación sobre la aplicación del nuevo procedimiento evaluativo

Para la realización del estudio de evaluación de los resultados de la implementación del nuevo Procedimiento para evaluar a los trabajadores con enfoque de competencia se realizan encuestas anónimas (Anexos 6-7) para obtener criterios sobre el dominio del mismo, se selecciona una muestra de 15 evaluadores de 15 posibles lo que representa el 100% y 44 evaluados de 127 posibles para un 34.65%, la característica de la población muestral es la siguiente:

Evaluadores:

En la composición de sexo 2 Femeninos y 13 Masculinos, de ellos 10 de Nivel Superior y 5 Técnicos medios. La permanencia en la entidad entre 24 y 4 año, en el cargo como evaluador entre 21 y 1 año, solo uno de los evaluadores participa en el proceso de evaluación un año el resto los tres años estudiados.

Los Evaluados:

En la composición por sexo 25 Femeninos y 19 Masculinos, de ellos 30 de Nivel Superior y 14 técnicos Medios. La permanencia en la entidad entre 38 y 5 año, en el cargo que fue evaluado entre 14 y 1 año, solo uno de los evaluados no participa en el proceso evaluativo de los tres años estudiados.

Los aspectos contenidos en la ***Entrevista para Evaluadores*** y sus resultados fueron los siguientes:

1. ***¿Por qué respaldo legal se guía para realiza la evaluación con enfoque de competencias de sus trabajadores?***
 - a. El 53.3% de evaluadores coinciden que se realiza por el procedimiento establecido para evaluar a los trabajadores.
 - b. El 20.0% de evaluadores coinciden en que emplea el modelo de evaluación mensual del desempeño.
 - c. El 26.7% de los evaluadores coinciden que por el procedimiento establecido para la validación y certificación de las competencias.
2. ***¿Cómo realiza la evaluación con enfoque de competencias de sus trabajadores? Refiérase a: pasos a seguir, periodicidad con que la realiza, método y modelos que emplea y técnicas utilizadas.***

- a. Solo el 26.6% de los evaluadores dominan el procedimiento para evaluar a sus trabajadores en cuanto a pasos a seguir, periodicidad, métodos, modelos y técnicas que se utilizan en el proceso de evaluación anual.
- b. El resto 73.4% dominan parte o nada del procedimiento vigente para la realización de la Evaluación de los trabajadores con enfoque de competencias.

3. *¿Los trabajadores conocen los resultados de la evaluación con enfoque de competencias otorgada, por qué vía?*

- a. Solo el 26.6% de los evaluadores discute con el trabajador los resultados de la evaluación y obtienen conformidad en el proceso de evaluación anual.
- b. El resto 73.4% de los evaluadores da a firmar la evaluación al trabajador sin mediar análisis de los resultados.

4. *¿Cuántas personas intervienen, emitiendo criterios en la evaluación con enfoque de competencias del trabajador?*

- a. El 47.7% de los evaluadores considera que solo interviene el jefe inmediato del trabajador a evaluar.
- b. El 33.3% de los evaluadores toman en cuenta los criterios del colectivo del área para evaluar a los trabajadores que la componen, aplicando correctamente el procedimiento aprobado.
- c. El 19.0% de los evaluadores considera que depende la composición del colectivo y pide asesoramiento para evaluar a los trabajadores.

5. *¿Qué fortalezas y debilidades identifica en el método utilizado en el presente año?*

- a. El 100% de los evaluadores consideran que el método utilizado tiene la fortaleza de contribuir al mejoramiento de los resultados de los trabajadores al implicar desarrollo competencial además de resultados de eficiencia, pudiéndose realizar una comparación entre trabajadores de igual cargo y desempeño, además del desarrollo de habilidades al ser identificadas brechas a superar. Consideran como debilidad la escasa capacitación sobre el método empleado para el proceso evaluativo anual.

6. ***¿Considera que los indicadores utilizados de ambas técnicas actualmente se ajustan a los objetivos estratégicos de la Organización y los resultados obtenidos en ellos garantizan el cumplimiento de la misión y objetivos propios de esta Área de Trabajo?***
 - a. El 100% de los trabajadores coincidieron q los indicadores se ajustan a los objetivos de la organización y que al realizar un chequeo sistemático de los trabajadores hace más fácil evaluarlos.
7. ***¿Sugiere algún cambio o adición en estos indicadores, más afín a las características de la actividad y del proceso en que se insertan?***
 - a. El 100% de los trabajadores están de acuerdo con los indicadores utilizados y varios de ellos consideran que se pueden agregar indicadores en diferentes cargos, hacer el proceso con marcadores objetivos y medibles.
8. ***¿Qué hace con los resultados obtenidos en la evaluación con enfoque de competencias de sus trabajadores, qué utilidad les da***
 - a. El 100% de los evaluadores considera que los resultados obtenidos les permite tener conocimiento del estado actual de sus trabajadores, las virtudes y deficiencias de estos y así poder determinar las necesidades de aprendizaje y capacitación para mejorar el desempeño en el cargo. Además, consideran estos resultados como punto de partida para la siguiente evaluación.
9. ***¿Refiera sugerencias de mejora en cuanto al método aplicado?***
 - a. El 80% de los evaluadores considera que el método aplicado es correcto ya que la evaluación se puede realizar partiendo del perfil del cargo, con las referencias de las evaluaciones mensuales efectuadas y los resultados demostrados, contribuyendo a la elevación de la competitividad del trabajador.
 - b. El 13.3% de los evaluadores sugiere que se puede aumentar la frecuencia de evaluar con enfoque de competencia de 3 a 5 años, ya que un año es muy corto el periodo para observar variaciones o avances en los comportamientos humanos.

- c. El 6.7% de los evaluadores no refieren sugerencias al tema.

10. Cómo valora el procedimiento de evaluación con enfoque de competencias empleado en el 2018 con respecto al utilizado en el 2017 y/o 2016?

- a. El 100% de los evaluadores valora el procedimiento aplicado como mejor elaborado, superior a los procedimientos anteriores que permitió mayor agilidad en el desarrollo del proceso evaluativo anual.

Contribuyó que los resultados tributaron a la capacitación y desarrollo de los trabajadores al enfocar las acciones a desarrollar al mejoramiento de las competencias laborales. Con las técnicas combinadas los evaluadores jerarquizaron la evaluación de las competencias sobre los resultados de eficiencia en el proceso evaluativo anual.

Los aspectos contenidos en la **Entrevista para los Evaluados** y sus resultados fueron los siguientes:

1. Usted fue evaluado en el cierre del año 2018?

- a. El 100% de los evaluados encuestados fueron evaluados en el año 2018/ con el nuevo procedimiento de evaluación anual con enfoque de competencias.

2. ¿Cómo su jefe inmediato realizó la evaluación con enfoque de competencias? Refiérase a: pasos a seguir, periodicidad con que se realiza, método y técnicas utilizadas.

- a. El 54.5% de los evaluados no dominan el procedimiento de evaluación anual con enfoque de competencias, solo reconocen el proceso mensual de evaluación y saben que se emplean indicadores de eficiencia.
- b. El 38.6% de los evaluados conocen los pasos a seguir, periodicidad, métodos y técnicas del procedimiento que se aplica en el proceso de la evaluación anual.
- c. El 6.9% de los evaluados afirman que solo le dieron un documento a firmar sin mediar otra acción de análisis y discusión de resultados.

3. ¿Conoce los resultados de su evaluación con enfoque de competencias, por qué vía los obtuvo?

- a. El 63.6% de los evaluados reconoce el proceso de discusión y análisis de la evaluación anual con enfoque de competencia con el jefe inmediato y al llegar al consenso firma la misma, siendo la vía de en qué conoció los resultados del proceso.
- b. El 25% de los evaluados refieren la evaluación mensual también con proceso de análisis y discusión de los resultados y su firma como vía de conocimiento de los resultados.
- c. El 11.4% de los evaluados refieren que le dieron a firmar un documento sin previo análisis y discusión y algunos leyeron y firmaron.

4. *¿Qué se hace con los resultados obtenidos en la evaluación con enfoque de competencias?*

- a. El 100% de los evaluados reconoce que los resultados obtenidos de la evaluación con enfoque de competencia tributan a la capacitación y desarrollo de los trabajadores, para el pago de la eficiencia económica o distribución de utilidades a concluir el ejercicio económico de la entidad y para realizar recomendación al trabajar en aspectos de la eficiencia que debe mejorar.

5. *¿En su departamento que criterios tienen los trabajadores sobre el modo en que se evaluó el desempeño de los trabajadores en el 2018? Refiera fortalezas y debilidades que aprecian en el proceder y en sus resultados.*

- a. El 100% de los evaluados consideran que el procedimiento empleado tiene la fortaleza que permite a partir de la evaluación de las competencias evaluar los resultados obtenidos por el trabajador durante el año transcurrido e identificar las brechas de conocimiento y actitudes, siendo evaluado más integralmente. Como debilidades identifican la necesidad de utilizar la técnica en el proceso de evaluación mensual para trabajar con las brechas detectadas en un plazo más objetivo que el mensual y también refieren como debilidad del proceso la escasa preparación que recibe el trabajador sobre los indicadores de eficiencias y las

competencias laborales por las cuales son evaluados, las reconocen en el momento que son evaluados.

Resumen de fortalezas y debilidades del proceso de aplicación del Procedimiento de Evaluación Anual con enfoque de competencias realizado en el año 2018.

Fortalezas:

- La mayoría de los evaluadores tienen conocimiento del respaldo legal utilizado para realizar la evaluación con enfoque de competencias.
- Todos los evaluadores coinciden que el método utilizado contribuye al mejoramiento de los trabajadores.
- Todos los evaluadores coinciden que los indicadores se ajustan perfectamente a los objetivos estratégicos de la organización.
- Los resultados obtenidos permiten proyectar las necesidades de aprendizaje y capacitación de los trabajadores.
- Todos los evaluadores coinciden que este procedimiento es superior al de los años anteriores.
- La mayoría de los trabajadores conocen el procedimiento para realizar la evaluación con enfoque de competencias.
- Todos los trabajadores son conscientes que los resultados obtenidos tributan a su capacitación y desarrollo.

Debilidades:

- Una parte minorista de los evaluadores (46.7%) no dominan el respaldo legal por el cual se realiza la evaluación con enfoque de competencias.
- La mayoría de los evaluadores no dominan el procedimiento de cómo se realiza la evaluación con enfoque de competencias de sus trabajadores, no rompes con viejos hábitos, se centran en la evaluación mensual.
- No todos los evaluadores analizan y discuten los resultados con sus trabajadores, solo se lo dan a firmar el modelaje establecido.
- La capacitación no ha sido suficiente en la empresa, tanto de evaluadores como de evaluados.

- Los evaluados no dominan el procedimiento de evaluación anual con enfoque de competencias.
- Los evaluados firman los documentos sin interesarles el resultado de la evaluación con enfoque de competencias, no se interesan, perdida del interés por los resultados.
- El evaluador no gestiona opiniones predominando su criterio, no tiene en cuenta para evaluar la opinión del resto de los trabajadores del área de trabajo.

3.3 Plan de Mejora

Para minimizar las debilidades identificadas se hace necesario trabajar sobre las causas y condiciones reconocidas y para ello se elabora el Plan de Mejoras como propuesta de acción:

PLAN DE MEJORAS						
No.	No Conformidad	Causas y Condiciones	Medida	Responsable	Ejecutante	Fecha cump.
1	Una parte minorista de los evaluadores (46.7%) no dominan el respaldo legal por el cual se realiza la evaluación con enfoque de competencias.	Falta de auto preparación por parte de los Evaluadores sobre el Procedimiento de Evaluación con enfoque de competencias a los trabajadores.	Capacitar a los Evaluadores y Evaluados en el Procedimiento de Evaluación con enfoque de competencias	Gerente General	Gerencia de Organización y Capital Humano	IV Trimestre de cada año
2	La mayoría de los evaluadores no dominan el procedimiento de cómo se realiza la evaluación con enfoque de competencias de sus trabajadores, no rompes con viejos	Insuficiente Capacitación a Evaluadores y Evaluados previa al desarrollo del	Procedimiento de Evaluación con enfoque de competencias a los trabajadores.			

PLAN DE MEJORAS						
No.	No Conformidad	Causas y Condiciones	Medida	Responsable	Ejecutante	Fecha cump.
	hábitos, se centran en la evaluación mensual.	proceso de evaluación.				
3	Los evaluados no dominan el procedimiento de evaluación anual con enfoque de competencias.					
4	La capacitación no ha sido suficiente en la empresa, tanto de evaluadores como de evaluados.					
5	No todos los evaluadores analizan y discuten los resultados con sus trabajadores, solo se lo dan a firmar el modelaje establecido.	Falta de compromiso con el proceso evaluativo por parte de los Evaluadores y Evaluados, viendo el proceso como una tarea administrativa más, no como el reconocimiento a los resultados del trabajo.	Divulgar y Supervisar el proceso de evaluación por los Especialistas de la actividad en el periodo que se realiza.	Gerente General	Gerencia de Organización y Capital Humano	Meses Enero y Febrero de cada año
6	Los evaluados firman los documentos sin interesarles el resultado de la evaluación con enfoque de competencias, no se interesan, pérdida del interés por los resultados.					
7	El evaluador no gestiona opiniones predominando su					
		Al tributar la Evaluación al pago de				

PLAN DE MEJORAS						
No.	No Conformidad	Causas y Condiciones	Medida	Responsable	Ejecutante	Fecha cump.
	criterio, no tiene en cuenta para evaluar la opinión del resto de los trabajadores del área de trabajo.	salarios y la distribución de utilidades por eficiencia frena la calidad y profundidad de ejecución del proceso evaluativo y los resultados reales del trabajo. El proceso se desarrolla en los dos primeros meses de cada año donde ocurren otras actividades de ordenamiento del cierre y apertura del año fiscal a lo que se le da mayor importancia y participación por parte de los evaluadores y evaluados.				

Teniendo en cuenta que todos los procesos de gestión se soportan sobre la mejora continua de las brechas que la propia implementación nos indica se definan estrategias de continuidad y mejoramiento para el año 2019, las proyecciones de trabajo del proceso de Capital Humano estarán centradas en asegurar el cumplimiento de los indicadores aprobados para el área de resultados claves de Desarrollo Organizacional y en el avance de la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano.

Objetivo Estratégico: Emplear y retener a los mejores profesionales.

Objetivos Específicos:

- Implementar la Evaluación del Trabajador con enfoque de competencias en trabajadores de los procesos claves (correspondiente al año 2018), que se realiza durante el 1er trimestre del 2019, con enfoque de competencias
- Culminar el diseño y aprobación de los perfiles de los procesos pendientes (Mercadotecnia, Auditoria, Relaciones Internacionales y Seguridad y Protección).
- Realizar el Diagnóstico de las Necesidades de Aprendizaje para el 2020 (DNC) tomando como referencia los resultados de la aplicación de la Técnica del Nivel de desarrollo Competencial en los trabajadores que ocupan cargos en procesos claves asociados a la prestación de servicios.
- Ordenar, ejecutar y controlar las realizaciones de los estudios de organización del trabajo requeridos.
- Asegurar una preparación efectiva de los recursos humanos.
- Mantener el monitoreo sobre los resultados obtenidos con la aplicación del Sistema de Pago por Resultados y del Sistema de Estimulación en Divisas, proponiendo las modificaciones y mejoras que resulten necesarias.
- Perfeccionar las auditorías internas de gestión que se realicen al proceso, con el fin de reducir las no conformidades y mejorar los resultados.
- Continuar trabajado con los desarrolladores informáticos en el diseño de los módulos para el control de personal y nóminas.
- Concluir la revisión, aprobación, implementación y monitoreo de los procedimientos y normas sobre SST.

➤ Continuar la implementación del SGICH.

En la etapa inicial se evaluaron por esta técnica los cargos principales de los procesos claves y el resto serán incorporados a partir de la evaluación que se realice en el año 2019.

En cuanto al Procedimiento implementado, esta nueva técnica de evaluación por competencias no va sustituir la técnica de evaluación del trabajador que se ha venido aplicando, la cual seguirá utilizándose para evaluar a los trabajadores y continuara tributando al coeficiente que se toma en cuenta para el cálculo y distribución del pago por resultados y las utilidades por eficiencia económica, por lo que la evaluación de competencias de forma paralela va ir fijando los niveles de desarrollo competencial de los trabajadores con fines de perfeccionar el diagnostico de necesidades de aprendizaje, la capacitación y el desarrollo, así como la evaluación del impacto de sus resultados.

Conclusiones Capítulo III:

1. La División Territorial Copextel Cienfuegos tiene identificadas las debilidades y oportunidades de mejoras que se manifiestan en la aplicación simultanea de las técnicas de evaluación anual y de competencias laborales de los trabajadores, pudiendo accionar sobre ellas para su mejoramiento.
2. Identifica las debilidades que subsisten durante los procesos de evaluación desde el año 2016 al 2018 y las causas y condiciones están enmarcadas en la insuficiente capacitación a evaluadores y evaluados y en la escasa o ninguna supervisión de los procesos en el periodo que se realizan.
3. Las medidas planteadas en el Plan de Mejora son acertadas para lograr resolver las causas que originaron las debilidades identificadas con la participación y el compromiso de todos los factores.

Valores

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Conclusiones

COPEXTEL

Conclusiones generales

1. Obtener la excelencia es alcanzable solo con una adecuada gestión del capital humano en la cual tiene un papel especial, como motor para el desarrollo las competencias laborales y la realización de una adecuada evaluación del trabajador, la que constituye un proceso continuo y periódico del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias laborales, los resultados alcanzados en el cumplimiento de sus funciones, tareas y objetivos, su plan de capacitación y desarrollo individual y las recomendaciones derivadas de evaluaciones anteriores, realizado por el jefe inmediato y los criterios de los compañeros que laboran en el área, la medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.
2. La alta dirección está comprometida con la implementación de los sistemas del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano, avanzando en los Sistemas de Gestión Integral de Capital Humano, Calidad e innovación y tecnología, lo que ha permitido la gestión por procesos respaldado por manuales y procedimientos adecuados a las políticas y la legislación cubana de cada proceso. Teniendo identificadas las oportunidades de mejoras que le ha permitido avanzar en la implementación del SGICH a partir de la solución de los aspectos revisados y materializando mejoras en los procedimientos de los procesos de este sistema.
3. La División Territorial Copextel Cienfuegos tiene identificadas las debilidades y oportunidades de mejoras que se manifiestan en la aplicación simultanea de las técnicas de evaluación anual y de competencias laborales de los trabajadores, identifica las debilidades que subsisten durante los procesos de evaluación desde el año 2016 al 2018 y las causas y condiciones están enmarcadas en la insuficiente capacitación a evaluadores y evaluados y en la escasa o ninguna supervisión de los procesos en el periodo que se realizan, en el Plan de Mejora, las medidas propuestas son acertadas para lograr resolver las causas que originaron las debilidades identificadas con la participación y el compromiso de todos los factores.

Valores

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Recomendaciones

COPEXTEL

Recomendaciones

1. Implementar el Plan de Mejoras propuesto que acciona sobre las causas y condiciones identificadas durante la investigación, dando seguimiento sistemático a su ejecución para solucionar las desviaciones que en la práctica puedan ocurrir.
2. Utilizar esta investigación como documento de análisis por el Consejo de Administración con la intención de lograr compromiso de todos los evaluadores con los procesos de evaluación anual con enfoque de competencias.

Valores

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Bibliografía

Bibliografía

Acta Reunión Informe Final Diagnóstico Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (SGICH) en la Corporación Copextel S.A., 3 de diciembre (2013).

Alles, M.A. *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Editorial Granica, s. f.

Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*. 2da edición. Santa Fe, Bogotá, Colombia: Editorial MC Graw Hill Interamericana, (1996).

Colectivo de autores.

Artículo “Evaluación del desempeño con enfoque de competencias en la industria azucarera cubana”, s. f. GestioPolis.htm.

Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba, s. f. <https://orcid.org/>.

Conceptos básicos de competencia laboral, s. f. <http://www.ilo.org/public/spa>.

Cuesta, Santos Armando. *La tecnología de gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Academia, (2005).

Díaz, Gamboa Rosa Bell, Ramírez Urrutia Yanisleidi. Propuesta de un Procedimiento para la Evaluación del Desempeño del Especialista en Gestión de Recursos Humanos sobre la base de las Competencias. Tesis Final de Diplomado de Capital Humano, (2012).

Díaz, M. La Gestión de Recursos Humanos como potencialidad individual y su evaluación a través del Assement Center, (2001).

La Gestión del Potencial Humano en la Organización. Una Propuesta Metodológica desde la Psicología, (2004).

Dr. C. Ramón Syr Salas Perea, MSc. Lázaro Díaz Hernández, Lic. Grisell Pérez Hoz. Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud, s. f.

Dr. Héctor Valdés Veloz. Encuentro Internacional sobre Evaluación, Carrera y Desarrollo Profesional Docente, 5 de julio (2006).

Lage, Dávila Agustín. *La Economía del Conocimiento y el Socialismo*. Editorial

Academia Cuba. (2013).

La Economía del Conocimiento y el Socialismo, s. f.

Las 40 Preguntas más Frecuentes sobre Competencia Laboral, s. f.
www.cinterfor.org.uy.

Lic. Odalys Hernández González Lic. Zoaima Betancourt. Utilización de los Perfiles de Competencias como Herramienta para la Evaluación del Desempeño, (2014).

Manual de Procedimiento de Gestión de Capital Humano de la Corporación Copextel S.A. Procedimiento para la Evaluación del Desempeño (2013)., s. f.

Mertens, L. La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional, (2000). Recuperado de www.cinterfor.org.uy.

Morales, Cartaya. *Capital Humano hacia un Sistema de Gestión en la Empresa Cubana*. La Habana, (2009).

NC 3000:2007 Sistema de gestión integrada de capital humano-Vocabulario, (2007). Recuperado de www.nc.cubaindustria.cu.

NC 3001:2007 Sistema de gestión integrada de capital humano-Requisitos, s. f. www.nc.cubaindustria.cu.

Norma Cubana NS-ISO 10018:2016 Gestión de la Calidad-Directrices para la participación activa y la competencia de las personas, (2016).

Normas Cubanas 3000 y 3002 del 2007. Sistema de Gestión integral de Capital Humano, (2007).

Objetivos estratégicos de Copextel 2018-2021, s. f.

Olga Lydia González Pérez. Estudio de competencias laborales en la Empresa de Calderas Alastor Villa Clara, (2014).

Ramón Syr Salas Perea. Artículo "Evaluación y certificación de las competencias laborales en el Sistema de Salud en Cuba", s. f.

Resolución No.21, 17 de abril (2007).

Resolución No.60/11 de la Contraloría General de la República, s. f. Capítulo 2 de las Componentes y Normas de carácter general, sección tercera, inciso f.

Smith de Castro, Alicia. Diseño e implementación de un programa de evaluación del potencial de competencias en Compradores Internacionales de

la Corporación Copextel, (2009).

Soltura Laseria, Ariel. *Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización*, (2009).

Suplemento No.1 Convenio colectivo de trabajo Corporación Copextel, S.A, s. f.

Vygotsky, L.S. *El Desarrollo de los Procesos Psicológicos Superiores*. México: Editorial Crítica. Grupo Editorial Grijalbo., (1979).

Yolanda. Informe sobre cumplimiento de tareas para balance 2014 de la Dirección de Capital Humano, s. f.

Valores

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE



Anexos

COPEXTEL

Anexos

Anexo 1: Organigrama de la División Territorial Cienfuegos



Anexo 2

Anexo 44-A: Modelo Evaluación Mensual del Desempeño de los Trabajadores.

ANEXO 44 A EVALUACIÓN MENSUAL DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

Hoja 1

Nombre del Trabajador: _____

Cargo: _____

Unidad. Organizativa: _____

INDICADORES DE EFICIENCIA	COMPORTAMIENTOS O INDICADORES ESPECÍFICOS A EVALUAR	Puntuación Otorgada por meses					
		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1.- Cumplimiento de los objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.	Cumple las tareas planificadas en su plan de trabajo mensual, así como otras que le fueron encomendadas.						
	Desarrolla adecuadamente las funciones inherentes al cargo que desempeña.						
	Cumple con los términos de ejecución establecidos para cada tarea, servicio o función que realiza.						
	Los resultados de su trabajo presentan la calidad requerida y es capaz de proponer y desarrollar mejoras en su trabajo.						
	Domina y utiliza adecuadamente los equipos, medios, materias primas y materiales de trabajo asignados para su labor.						
2.- Disciplina laboral y aprovechamiento	Cumplimiento del Reglamento disciplinario interno. Asistencia, puntualidad						

o de la jornada laboral.	y aprovechamiento de la jornada laboral.						
	Relaciones humanas con sus superiores y el resto de los trabajadores.						
	Cumplimiento de las normas establecidas en cuanto a seguridad y salud en el trabajo.						
3.- Preservación de recursos materiales y uso racional de portadores energéticos.	Se preocupa por el cuidado y ahorro de los recursos materiales.						
	Cumple con los planes y políticas de ahorro y uso adecuado de los portadores energéticos.						
<u>Nombres y apellidos del jefe evaluador:</u>	<u>EVALUACIÓN Y PUNTUACIÓN FINAL DEL MES:</u>						
	<u>FIRMA DEL TRABAJADOR EVALUADO POR MESES:</u>						
	<u>FIRMA DEL JEFE EVALUADOR POR MESES:</u>						

Máximo de puntos a otorgar: 10 pts;

Baja: De 1 a 4 pts; Media: de 5 a 8 pts; Alta: 9 a 10 pts;

RANGOS
EVALUATIVOS: Entre 90 y 100 puntos = **SUPERIOR**. Entre 70 y 89 puntos = **ADECUADO**. Menos de 70 puntos = **DEFICIENTE**.

ANEXO 44 A TÉCNICA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MENSUAL

Hoja 2

Nombre del Trabajador: _____

Cargo: _____

Unidad. Organizativa: _____

INDICADORES DE EFICIENCIA	COMPORTAMIENTOS O INDICADORES ESPECÍFICOS A EVALUAR	Puntuación Otorgada por meses					
		Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1.- Cumplimiento de los objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.	Cumple las tareas planificadas en su plan de trabajo mensual, así como otras que le fueron encomendadas.						
	Desarrolla adecuadamente las funciones inherentes al cargo que desempeña.						
	Cumple con los términos de ejecución establecidos para cada tarea, servicio o función que realiza.						
	Los resultados de su trabajo presentan la calidad requerida y es capaz de proponer y desarrollar mejoras en su trabajo.						
	Domina y utiliza adecuadamente los equipos, medios, materias primas y materiales de trabajo asignados para su labor.						
2.- Disciplina laboral y aprovechamiento	Cumplimiento del Reglamento disciplinario interno. Asistencia, puntualidad						

o de la jornada laboral.	y aprovechamiento de la jornada laboral.						
	Relaciones humanas con sus superiores y el resto de los trabajadores.						
	Cumplimiento de las normas establecidas en cuanto a seguridad y salud en el trabajo.						
3.- Preservación de recursos materiales y uso racional de portadores energéticos.	Se preocupa por el cuidado y ahorro de los recursos materiales.						
	Cumple con los planes y políticas de ahorro y uso adecuado de los portadores energéticos.						
<u>Nombres y apellidos del jefe evaluador</u>	<u>EVALUACIÓN Y PUNTUACIÓN FINAL DEL MES:</u>						
	<u>FIRMA DEL TRABAJADOR EVALUADO POR MESES:</u>						
	<u>FIRMA DEL JEFE EVALUADOR POR MESES:</u>						

Máximo de puntos a otorgar: 10 pts;

Baja: De 1 a 4 pts; Media: de 5 a 8 pts; Alta: 9 a 10 pts;

RANGOS Entre 90 y 100 puntos = **SUPERIOR**. Entre 70 y 89 puntos = **ADECUADO**. Menos
EVALUATIVOS: de 70 puntos = **DEFICIENTE**.

ANEXO 44 A
Hoja 3

"SEÑALAMIENTOS Y RECOMENDACIONES"

MES	SEÑALAMIENTOS Y RECOMENDACIONES REALIZADAS	FIRMA DEL TRABAJADOR
Nombres y apellidos del jefe evaluador:		Firma del Evaluador:

NOTA: Se adjuntarán, tantas hojas sean necesarias, para anotar los Señalamientos y las Recomendaciones.

Anexo 3

Anexo 44-B: Modelo Evaluación Anual del Desempeño de los Trabajadores.

Anexo 44-B. Evaluación Anual de los Trabajadores. AÑO: _____

Unidad Organizativa: _____
Nombre del Trabajador: _____
Cargo: _____

INDICADORES DE EFICIENCIA	COMPORTAMIENTOS O INDICADORES ESPECÍFICOS A EVALUAR	Puntuación otorgada
1.- Cumplimiento de los objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.	Cumple las tareas planificadas en sus planes de trabajo mensuales, así como otras que le fueron encomendadas, en los términos de ejecución establecidos por cada tarea, servicio o función que realiza.	
	Desarrolla adecuadamente las funciones inherentes al cargo que desempeña, demostrando el adecuado ejercicio de las competencias del cargo y los valores compartidos.	
	No ha tenido responsabilidad directa en los incumplimientos, infracciones y no conformidades detectados en las acciones de control realizadas en el año.	
	Los resultados de su trabajo presentan la calidad requerida y es capaz de proponer y desarrollar mejoras en su trabajo.	
	Domina y utiliza adecuadamente los equipos, medios, materias primas y materiales de trabajo asignados para su labor.	
2.- Disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada laboral.	Cumplimiento del Reglamento disciplinario interno. Asistencia, puntualidad y aprovechamiento de la jornada laboral.	
	Buenas relaciones humanas con sus superiores y el resto de los trabajadores.	
	Cumplimiento de las normas establecidas en cuanto a seguridad y salud en el trabajo, incluyendo el adecuado uso de los EPP en los casos que se requieran.	
3.- Preservación de recursos materiales y uso racional de portadores energéticos.	Se preocupa por el cuidado y ahorro de los recursos materiales.	
	Cumple con los planes y políticas de ahorro y uso adecuado de los portadores energéticos.	
4.- Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la Evaluación del Desempeño anterior.	Cumplimiento de todas las recomendaciones derivadas de la Evaluación Anual del año anterior.	

5.- Cumplimiento del Plan de Formación y Desarrollo Individual y el de los subordinados, si procede.	Se valora si el trabajador, de acuerdo a sus posibilidades y limitaciones en el desempeño de su actividad, actúa para obtener mejores resultados cada vez y progresa consistentemente, así como su preocupación y disposición de superación, tanto por acciones de capacitación como de forma autodidacta. Se mide la eficacia de la capacitación observando si luego de haber pasado un curso se materializa la mejora en su desempeño. Si es capaz de fungir como multiplicador de sus conocimientos al resto del colectivo.	
JEFE INMEDIATO: FIRMA DEL TRABAJADOR EVALUADO: FECHA:	PUNTUACIÓN FINAL DEL AÑO:	
	EVALUACIÓN FINAL DEL AÑO:	
	Nombres y apellidos	Firma

Máximo de puntos a otorgar: 10 pts; **Baja:** De 1 a 4 pts; **Media:** de 5 a 8 pts; **Alta:** 9 a 10 pts;
Rangos Evaluativos: **SUPERIOR:** Entre 120 y 100 puntos **ADECUADO:** Entre 99 y 84 puntos
DEFICIENTE: Menos de 84 puntos

NOTA: LA PUNTUACIÓN MÁXIMA A OTORGAR POR CADA COMPORTAMIENTO O INDICADOR ESPECÍFICO A EVALUAR SERÁ DE 10 PUNTOS.

ANEXO 44 B "SEÑALAMIENTOS Y RECOMENDACIONES" Hoja 2

SEÑALAMIENTOS Y RECOMENDACIONES REALIZADAS

Firma del Jefe Inmediato : _____
Firma del Trabajador : _____
Fecha: _____

Anexo 4

Anexo 44-C Técnica de Evaluación de Desarrollo Competencial de Trabajadores y Funcionarios.

Unidad Organizativa: _____

Nombre del Trabajador: _____ AÑO: _____

Cargo: _____

Competencias	Descriptivos comportamentales:	Nivel alcanzado en cada competencia							
		1		2		3		4	
Sumatoria de los valores obtenidos									
Valor promedio del total de Competencias:									
Nivel de Desarrollo Competencial:									
	Nombres y Apellidos	Firma							
Jefe Inmediato:									
Trabajador Evaluado:									
FECHA:									

Anexo 5

Anexo 44-F: Modelo Evaluación Anual del Desempeño de los Funcionarios.

Anexo 44-F. Evaluación Anual de los Funcionarios AÑO: _____

Unidad

Organizativa:

Nombre del

Funcionario:

Cargo:

INDICADORES DE EFICIENCIA	COMPORTAMIENTOS O INDICADORES ESPECÍFICOS A EVALUAR	Puntuación otorgada
1.- Cumplimiento de los objetivos, funciones y tareas individuales y la realización del trabajo con eficiencia, calidad y productividad requerida.	Cumple las tareas planificadas en sus planes de trabajo mensuales, así como otras que le fueron encomendadas, en los términos establecidos para cada tarea, función o servicio que realiza. Controla de manera eficaz el cumplimiento del plan de trabajo y las tareas de sus subordinados, en caso que proceda. Mantiene su ejemplaridad ante el colectivo.	
	Desarrolla adecuadamente las funciones inherentes al cargo que desempeña. Aplica y desarrolla, en su ámbito de trabajo, los métodos, estilos y técnicas de dirección que responden a su nivel (en caso que proceda), en correspondencia con los principios y orientaciones establecidos por los niveles superiores.	
	No ha tenido responsabilidad directa o colateral en los incumplimientos, infracciones y no conformidades detectados en las acciones de control realizadas en el año. Elabora, cumple y hace cumplir (en caso que corresponda), los planes de medidas para erradicar las deficiencias en las áreas que atiende.	

	Los resultados de su trabajo presentan la calidad requerida y es capaz de proponer y desarrollar mejoras en su trabajo, demostrando el adecuado ejercicio de las competencias del cargo y los valores compartidos. Es exigente con los resultados de trabajo, competencias y valores de sus subordinados, en caso que los tenga.	
	Domina y utiliza adecuadamente los equipos, medios, materias primas y materiales de trabajo asignados para su labor y al de sus subordinados, en caso que proceda.	
2.- Disciplina laboral y aprovechamiento de la jornada laboral.	Cumplimiento del Reglamento disciplinario interno .Asistencia ,puntualidad y aprovechamiento de la jornada laboral personal y de sus subordinados , en caso que corresponda. Es combativo ante lo mal hecho.	
	Buenas relaciones humanas con sus superiores y el resto de los trabajadores.	
	Cumplimiento de las normas establecidas en cuanto a seguridad y salud en el trabajo, incluyendo el adecuado uso de los EPP en los casos que se requieran.	
3.- Preservación de recursos materiales y uso racional de portadores energéticos.	Se preocupa y se ocupa del cuidado y ahorro de los recursos materiales.	
	Cumple y hace cumplir los planes y políticas de ahorro y uso adecuado de los portadores energéticos.	
4.- Cumplimiento de las recomendaciones derivadas de la Evaluación del Desempeño anterior.	Cumplimiento de todas las recomendaciones derivadas de la Evaluación Anual del año anterior.	
5.- Cumplimiento del Plan de Formación y Desarrollo Individual y el de los subordinados, si procede.	Se valora si el trabajador, de acuerdo a sus posibilidades y limitaciones en el desempeño de su actividad, actúa para obtener mejores resultados cada vez y progresa consistentemente, así como su preocupación y disposición de superación, tanto por acciones de capacitación como de forma autodidacta. Se mide la eficacia de la capacitación observando si luego de haber pasado un curso se materializa la mejora en su desempeño. Si es capaz de fungir como	

	multiplicador de sus conocimientos al resto del colectivo. Debe velar por el cumplimiento del plan de sus subordinados y la eficacia del mismo en caso que proceda.	
	PUNTUACIÓN DEL AÑO:	
	EVALUACIÓN DEL AÑO:	

JEFE INMEDIATO:	Nombres y apellidos	Firma
Funcionario :		
FECHA:		

Máximo de puntos a otorgar en cada indicador: 10 pts;

Baja: De 1 a 4 pts;

Media: de 5 a 8 pts;

Alta: 9 a 10 pts;

Rangos Evaluativos: **SUPERIOR:** Entre 120 y 100 puntos

ADECUADO: Entre 99 y 70 puntos

DEFICIENTE: Menos de 70 puntos

NOTA: La puntuación máxima otorgada por cada indicador será de 10 puntos

ANEXO 44 -F

"SEÑALAMIENTOS Y RECOMENDACIONES"

Hoja 2

SEÑALAMIENTOS Y RECOMENDACIONES REALIZADAS	

Jefe Inmediato:

Firma del Funcionario

$$\vdots$$

Fecha:

Anexo 6

Entrevista al Evaluador

Objetivo: Obtener información actualizada sobre el modo en que realiza la Evaluación Anual.

1. ¿Por qué respaldo legal se guía para realiza la evaluación con enfoque de competencias de sus trabajadores
2. ¿Cómo realiza la evaluación con enfoque de competencias de sus trabajadores?
Refiérase a: pasos a seguir, periodicidad con que la realiza, método y modelos que emplea y técnicas utilizadas
3. ¿Los trabajadores conocen los resultados de la evaluación con enfoque de competencias otorgada, por qué vía?
4. ¿Cuántas personas intervienen, emitiendo criterios en la evaluación con enfoque de competencias del trabajador?
5. ¿Qué fortalezas y debilidades identifica en el método utilizado en el presente año?
6. ¿Considera que los indicadores utilizados de ambas técnicas actualmente se ajustan a los objetivos estratégicos de la Organización y los resultados obtenidos en ellos garantizan el cumplimiento de la misión y objetivos propios de esta Área de Trabajo–?
7. Sugiere algún cambio o adición en estos indicadores, más afín a las características de la actividad y del proceso en que se insertan
8. ¿Qué hace con los resultados obtenidos en la evaluación con enfoque de competencias de sus trabajadores, qué utilidad les da?
9. Refiera sugerencias de mejora en cuanto al método aplicado
10. Cómo valora el procedimiento de evaluación con enfoque de competencias empleado en el 2018 con respecto al utilizado en el 2017 y/o 2016?

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 7

Entrevista al evaluado

Nos encontramos realizando un estudio comparativo sobre el método empleado en la evaluación con enfoque de competencias de los trabajadores de su área, correspondiente a los años del 2016 al 2018, con el objetivo de lograr la mejora continua en este proceso. Es de nuestro interés que responda a las siguientes preguntas con la mayor sinceridad posible.

1. ¿Usted fue evaluado en el cierre del año 2018?
2. ¿Cómo su jefe inmediato realizó la evaluación con enfoque de competencias?
Refiérase a: pasos a seguir, periodicidad con que se realiza, método y técnicas utilizadas
3. ¿Conoce los resultados de su evaluación con enfoque de competencias, por qué vía los obtuvo?
4. ¿Qué se hace con los resultados obtenidos en la evaluación con enfoque de competencias?
5. ¿En su departamento que criterios tienen los trabajadores sobre el modo en que se evaluó el desempeño de los trabajadores en el 2018? Refiera fortalezas y debilidades que aprecian en el proceder y en sus resultados.

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo 8

Anexo 44 C: RESUMEN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Unidad Organizativa:	División Territorial Copextel Cienfuegos	2016
Resultados evaluativos del trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores		
Total de trabajadores que debían ser evaluados		126
Total de trabajadores evaluados		115
Total de trabajadores no evaluados		11
% que representan los no evaluados del total		8.7 %
Causas por las que no se evaluaron		
No tener el 70% del tiempo laborado		9
Certificado Médico		
Licencia de Maternidad		1
Peritaje Médico		
Misión		1
Licencia sin sueldo		
Movilización		
Prestación social		
Otras Causas		
Resultados de la Evaluación por Categoría Ocupacional		
Del total de trabajadores evaluados		115
Administrativos		1
Técnicos		88
Operarios		11
Servicios		15
Del total de trabajadores no evaluados		11
Administrativos		
Técnicos		7
Operarios		3
Servicios		1
Resultados por las categorías evaluativas establecidas por la Res. 21/07		
Evaluados con desempeño laboral superior		115
Evaluados con desempeño laboral adecuado		

Evaluados con desempeño laboral deficiente		
Total de reclamaciones realizadas al jefe inmediato que evaluó		
Del total, cuántas con efecto		
Del total cuántas sin efecto		
Del total, cuántas se trasladaron al OJLB		
Del total trasladadas al OJLB, cuántas con efecto		
Del total trasladadas al OJLB, cuántas sin efecto		
Resultados evaluativos del trabajo y el desempeño laboral de los funcionarios		
Total de funcionarios que debían ser evaluados		9
Total de funcionarios evaluados		9
Total de funcionarios no evaluados		0
Causas por las que no fueron evaluados		
No tener el 70% del tiempo laborado		
Certificado Médico		
Licencia de Maternidad		
Peritaje Médico		
Misión		
Licencia sin sueldo		
Licencia Deportiva		
Moviliización		
Prestación social		
Otras causas		
Resultados de funcionarios evaluados por categorías evaluativas		9
Desempeño laboral superior		9
Desempeño laboral adecuado		
Desempeño laboral deficiente		

Anexo 9

Anexo 44 D: INFORME VALORATIVO SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL AÑO 2016.

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1 Territorio: División territorial Copextel Cienfuegos.

1.2 ¿Aplica la Resolución No. 21/07?: Si ☐ No ☐

1.3 ¿Concluyó en su entidad el proceso evaluativo del año 2016?: Si ☒ No ☐

Fundamentales acciones realizadas para la preparación con vistas al desarrollo del proceso evaluativo.

Información a los trabajadores del proceso evaluativo del desempeño.

Estudio del Procedimiento para la Evaluación del desempeño del Manual del Capital Humano con vistas a la preparación previa de los jefes inmediatos para realizar el proceso.

Análisis de lo establecido en el Código de trabajo.

2. INFORMACIÓN SOBRE LOS RESULTADOS DEL PROCESO

2.1 Total de trabajadores que debían ser evaluados por la RM No. 21/07: 126

2.2 Total de trabajadores evaluados: 115

2.3 Total de trabajadores no evaluados: 11

2.4 Causas por las que no fueron evaluados.

Causas		Cantidad de personas no evaluadas
No tener el 70 % del tiempo		9
Certificado médico		
Licencia de maternidad		1
Peritaje médico		
Licencia sin sueldo		1
Licencia deportiva		
Incapacidad		
Festividad social		
Otras causas:	Adiestrados	
	Dirigentes	

3. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN POR CATEGORÍA OCUPACIONAL

3.1. Del total de trabajadores evaluados:

Administrativos:	<u>1</u>
Servicios:	<u>15</u>
Operarios:	<u>11</u>
Técnicos:	<u>88</u>

3.2 Del total de trabajadores no evaluados, son:

Administrativos:	<u> </u>
Servicios:	<u>1</u>
Operarios:	<u>3</u>
Técnicos:	<u>7</u>
Dirigentes:	<u> </u>

4. RESULTADOS POR LAS CATEGORÍAS EVALUATIVAS ESTABLECIDAS POR LA RESOLUCIÓN No. 21/07

4.1 Del total de evaluados, fueron:

Evaluados con desempeño laboral superior:	<u>115</u>
Evaluados con desempeño laboral adecuado:	<u> </u>
Evaluados con desempeño laboral deficiente:	<u> </u>

4.2 Acciones realizadas con los que resultaron evaluados de deficiente. (Debe corresponderse con lo establecido en el artículo décimo tercero de la Resolución No. 21/07).

5. RECLAMACIONES REALIZADAS

5.1 Total de reclamaciones realizadas al jefe inmediato que evaluó:

5.1.1 De esas, cuántas con efecto:

5.1.2 De esas, cuántas sin efecto:

5.2 Del total de reclamaciones realizadas, cuántas se trasladaron al OJLB:

5.2.1 Del total de reclamaciones que se trasladaron al OJLB, cuántas con efecto:

5.2.2 Del total de reclamaciones que se trasladaron al OJLB, cuántas sin efecto:

6. VALORACIÓN CUALITATIVA DEL PROCESO

El proceso de evaluación de desempeño anual del 2016 se caracterizó por una mayor profundidad en los análisis y objetividad con vistas a identificar las deficiencias que presentan los trabajadores para mejorar su desempeño, estableciendo recomendaciones para erradicar las deficiencias detectadas.

Se incorpora el análisis de las competencias individuales en este proceso.

Aspectos positivos más relevantes:

- Objetividad en los análisis

- Identificación de las deficiencias individuales de cada trabajador.
- Propuestas de mejoramiento en el desempeño partir de las recomendaciones realizadas.

Los aspectos negativos de mayor significación:

- Falta de análisis comparativos con evaluaciones anteriores para evaluar el mejoramiento o no en el desempeño laboral motivado por las evaluaciones anteriores carentes de profundidad en los análisis que permitan evaluar la verdadera eficiencia y eficacia en la realización laboral.
- **Recomendaciones para próximos procesos:**
 - Se debe incorporar el análisis de las competencias
 - Se debe profundizar en los análisis de las evaluaciones mensuales que permitan alcanzar una mayor profundidad en los análisis en el transcurso del año.

ANEXO NO 2: RESUMEN DE LA INFORMACIÓN CUANTITATIVA DEL PROCESO EVALUATIVO DEL DESEMPEÑO LABORAL, CORRESPONDIENTE AL AÑO 2016, DE ACUERDO CON LA RESOLUCIÓN No. 21/2007

ORGANISMO: MIC

COPEXTEL S, A. Div. Cienfuegos

<i>TABLA NO 1 ENTIDADES Y TRABAJADORES</i>	<i>TOTAL DE ENTIDADES QUE APLICA</i>	<i>TOTAL DE ENTIDADES QUE CONCLUYERON</i>	<i>TOTAL DE ENTIDADES QUE NO CONCLUYERON</i>	<i>TOTAL DE TRABAJ. A EVALUAR</i>	<i>TOTAL DE TRABAJ. EVALUADOS</i>	<i>TOTAL DE TRABAJ. NO EVALUADOS</i>
	1	1	0	126	115	11
<i>TABLA NO 2 CAUSALES NO EVALUADOS</i>	<i>TOTAL DE NO EVALUADOS</i>	<i>NO TENER EL 70 % DEL TIEMPO</i>	<i>CERTIF MÉDICO</i>	<i>LIC DE MATERNIDAD</i>	<i>PERITAJE MÉDICO</i>	<i>OTRAS CAUSAS</i>
	11	9		1		1
<i>TABLA NO 3 EVALUADOS</i>	<i>TOTAL DE EVALUADOS</i>	<i>SUPERIOR</i>	<i>ADECUADO</i>	<i>DEFICIENTE</i>	<i>TOTAL DE TRABAJADORES NO IDÓNEOS</i>	
	115	115	0	0	0	

TABLA NO 4					
TOTAL DE RECLAMACIONES	CON EFECTO	SIN EFECTO	AL OJLB	CON EFECTO	SIN EFECTO
0	0	0	0	0	0

Anexo 10

Anexo 44 C: RESUMEN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
Unidad Organizativa:	División Territorial Copextel Cienfuegos	2017
Resultados evaluativos del trabajo y el desempeño laboral de los trabajadores		
Total de trabajadores que debían ser evaluados		120
Total de trabajadores evaluados		114
Total de trabajadores no evaluados		6
% que representan los no evaluados del total		5.0%
Causas por las que no se evaluaron		
No tener el 70% del tiempo laborado		2
Certificado Médico		2
Licencia de Maternidad		
Peritaje Médico		
Misión		
Licencia sin sueldo		1
Movilización		
Prestación social		
Otras Causas		1
Resultados de la Evaluación por Categoría Ocupacional		
Del total de trabajadores evaluados		114
Administrativos		1
Técnicos		88
Operarios		10
Servicios		15
Del total de trabajadores no evaluados		6
Administrativos		
Técnicos		6
Operarios		
Servicios		
Resultados por las categorías evaluativas establecidas por la Res. 21/07		114

Evaluados con desempeño laboral superior	114
Evaluados con desempeño laboral adecuado	
Evaluados con desempeño laboral deficiente	
Total de reclamaciones realizadas al jefe inmediato que evaluó	
Del total, cuántas con efecto	
Del total cuántas sin efecto	
Del total, cuántas se trasladaron al OJLB	
Del total trasladadas al OJLB, cuántas con efecto	
Del total trasladadas al OJLB, cuántas sin efecto	
Resultados evaluativos del trabajo y el desempeño laboral de los funcionarios	
Total de funcionarios que debían ser evaluados	11
Total de funcionarios evaluados	11
Total de funcionarios no evaluados	0
Causas por las que no fueron evaluados	
No tener el 70% del tiempo laborado	
Certificado Médico	
Licencia de Maternidad	
Peritaje Médico	
Misión	
Licencia sin sueldo	
Licencia Deportiva	
Moviliización	
Prestación social	
Otras causas	
Resultados de funcionarios evaluados por categorías evaluativas	11
Desempeño laboral superior	11
Desempeño laboral adecuado	
Desempeño laboral deficiente	

