

# PERFIL INTEGRADO Y ESTRATÉGICO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, SOBRE LA BASE DE COMPETENCIAS LABORALES EN TRANSTUR S.A. SANTIAGO

*Mariana Bermejo Salmón, Raidelis Rodríguez Reina*

*Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente*

## Resumen

El propósito fundamental de este trabajo es el diseño y aplicación del perfil integrado y estratégico de la evaluación del desempeño, sobre la base de competencias laborales en el puesto de técnico A para renta de autos de la sucursal Transtur S. A. Santiago de Cuba; para lo cual se utilizaron diversos métodos y/o técnicas tales como: método delphi, enfoque integrado u holístico, criterio de expertos, diagrama de Ishikawa, encuestas, observación del desempeño, tablero de comando y computación entre otros. Los resultados logrados permiten caracterizar y evaluar el perfil de evaluación del desempeño en competencias laborales para el personal de renta, desde un enfoque integrado y estratégico que, sustentado en una concepción teórico-metodológica y práctica, posibilita el perfeccionamiento de la Gestión del Capital Humano en la Sucursal.

**Palabras clave:** evaluación del desempeño, Transtur S. A.

## Abstract

The essential purpose of this work is the design and application of the profile integrative and strategies of the performance evaluation based in labours competitions for the tetchiness A in the rent cars Transtur of Santiago de Cuba. For it were applied several methods and tetchiness such as: delphi method, holistic and integrated focus, experts judgment, ishikawa diagram, surveys, acting observation, command tableriou, and technical computational among others. The achieved results allow to evaluate and characterizer of the profile evaluation performance from an approach integrative and strategies that is sustained in a theoretical conception- methodological and practice possibility the perfection of he Capital Humans of Gestation in the Branch.

**Key words:** performance evaluation, Transtur S. A.

## Introducción

Las empresas desarrollan su actividad en constante interacción con el entorno que las rodea y en tal sentido reciben los Inputs necesarios para la elaboración de su producto, al mismo tiempo que reportan a éste sus Output como manifiesta evidencia de sus resultados. En todo este proceso está inmerso el factor humano que vive en este ambiente social y empresarial indiscutiblemente cambiante; en él, se adaptan, actúan y se desarrollan en correspondencia

con las normas vigentes en el contexto en que se desenvuelven, lo que requiere a su vez de una medición sistemática para perfeccionar su actuar si es necesario y en ello juega un rol decisivo la evaluación del desempeño.

Cuba, no está ajena a estos cambios; así se tiene que en la actualidad en su sistema empresarial se están insertando paulatinamente las Normas Cubanas de Gestión Integrada del Capital Humano, para obtener un desempeño laboral que tomando como base las

Competencias Laborales posibilite a su vez un sustento no sólo conceptual y metodológico sino también que en la práctica permita aprovechar lo realizado hasta el momento y reestructurarlo en función del desarrollo ininterumpido del desempeño de cada trabajador y su adecuada interacción con la organización con la finalidad de obtener un beneficio mutuo.

### ***Basamento teórico del perfil integrado y estratégico de la evaluación del desempeño, basado sobre competencias laborales***

Para el diseño del perfil fueron consultadas y valoradas las percepciones de diversos especialistas de cómo enfocar el proceso de evaluación del desempeño, todo lo cual constituyó el punto de partida que hizo posible la concepción del perfil, el que a juicio de las autoras se sustenta en un procedimiento metodológico que introduce aspectos novedosos vinculados con la evaluación del desempeño que permiten a su vez su aplicación práctica acorde a las exigencias de las Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano y en estrecha correspondencia con los niveles de calidad y eficiencia que éstas exigen.

### **Procedimiento metodológico**

La evaluación de cualquier fenómeno, independientemente de su naturaleza social, económica, técnica, productiva, de dirección, etc. consiste en el grado de correspondencia del estado real del fenómeno evaluado respecto a su estado deseado (estado previamente planificado o normativamente planteado) Es la valoración que se hace de una cosa, actitud o comportamiento (Paulet, 1994: 59).

Existen dos tipos de evaluaciones:

**Interna:** considera propiamente los factores concurrentes en el proceso de capacitación, evaluación del desempeño y otros requisitos del Sistema Integrado del Capital Humano, incluida su organización y calidad. Esto permite regular las proyecciones y tácticas de éstos.

**Externa:** considera los resultados del proceso de capacitación, evaluación del desempeño y otros factores exógenos como son el diagnóstico, los

impactos reflejados en los cambios en el comportamiento y actitudes y la relación costo/beneficio. Este tipo permite regular las proyecciones estratégicas del proceso. A criterio de las autoras de esta investigación y el grupo de expertos se decidió comenzar el estudio en lo referente al cliente interno por constituir éste el centro del análisis.

La evaluación del desempeño se orientará en tres dimensiones:

1. La humana.
2. La técnica o profesional.
3. La económica.

Pasos de la cuarta etapa:

- Diagnóstico del proceso evaluación de desempeño en la entidad.
- Definir objetivos del proceso.
- Precisar papel del supervisor en la evaluación
- Evaluación del proceso.
  - Sistema de indicadores.
  - Técnicas para aplicar.
- Impacto de la metodología para la evaluación del desempeño propuesta.
- Ambiente Laboral.
- Proponer un programa de acciones.

Las fases antes citadas son tratadas en dos momentos:

- Estado actual.
- Estado deseado.

El estado actual caracteriza cómo se lleva a cabo el proceso en la sucursal. El estado deseado tiene como premisa fundamental cómo debe ser el proceso de acuerdo a las Normas Cubanas del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano.

Cada una de estas fases están en estrecha relación, lográndose un enfoque sistémico de las mismas, que permite un adecuado desempeño de los ocupantes del puesto.

## Presentación del perfil integrado y estratégico de evaluación del desempeño basado sobre competencias laborales

### Diagnóstico de la evaluación del desempeño

#### Estado actual

Hoy en día, el procedimiento utilizado para la evaluación del desempeño es el establecido en la Resolución No.71 de 2007, la misma resuelve poner en vigor para todo el Ministerio del Turismo normas y procedimientos para la realización de la Evaluación del Desempeño ( ED ), también establece un patrón para que sean utilizados de forma uniforme por todas las entidades del Turismo en la aplicación a los trabajadores (anexo 1).

En cuanto al procedimiento de evaluación del desempeño utilizado en la actualidad, se señalan varios aspectos.

- Se aplica a todos por igual con independencia de sus funciones laborales, incumpliendo el principio de que cada ED debe estar conformada sobre la base del diseño del puesto de trabajo de cada empleado.

- Se rige por siete criterios que no pueden ser analizados en todos los trabajadores. La existencia de pocos aspectos generales no recogen toda la información necesaria para afirmar o negar el desempeño de un empleado.

- No establece criterios de medidas completamente verificables sobre la base de competencias en cada uno de los aspectos a analizar. La mayoría de los criterios son medidos subjetivamente por el evaluador con los posibles errores que pudieran traer consigo y que fueron detallados anteriormente.

- Los indicadores de ED no se basan en las competencias laborales del puesto.

- No concluye afirmando o negando la idoneidad del evaluado, sólo recoge si debe o no permanecer en el puesto de trabajo o ser promovido.

En resumen, puede plantearse que el procedimiento antes descrito no permite el desarrollo específico del evaluado en cuanto a la elaboración de un plan de capacitación acorde a las deficiencias exactas que debe corregir.

Para profundizar en el análisis de los problemas detectados en la ED en el estado actual se aplica el diagrama de Ishikawa, tal y como se muestra en la figura 1.

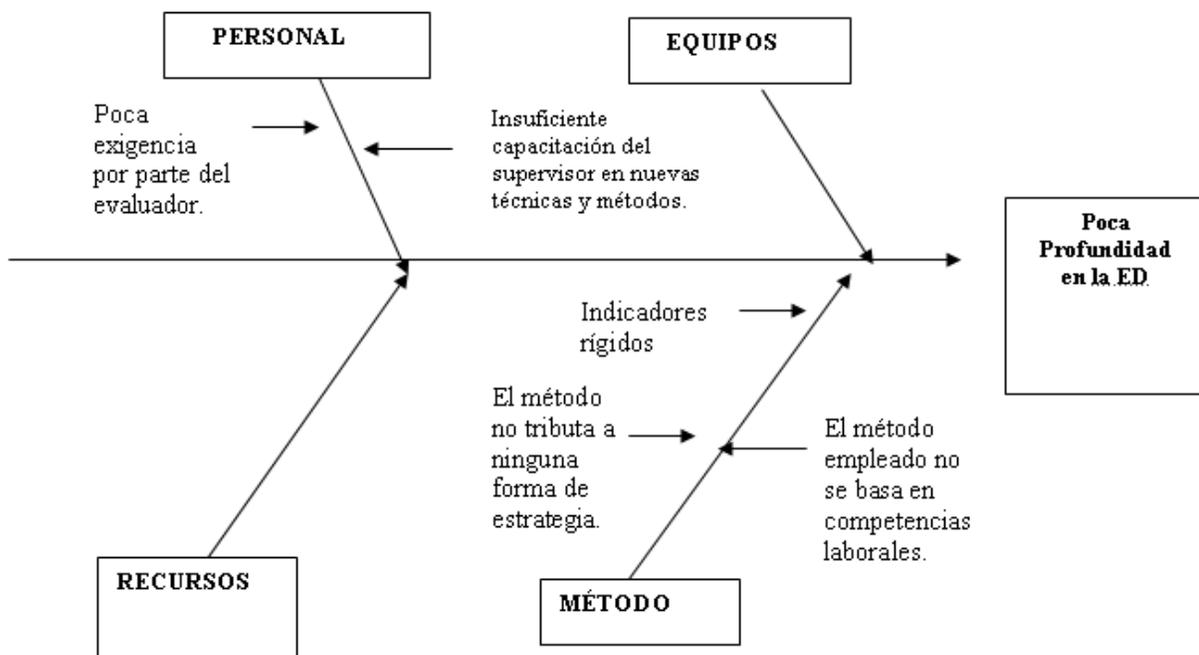


Fig. 1 Diagrama de Ishikawa.

---

### **Estado deseado**

Tomando en cuenta la aplicación del Diagrama de Ishikawa se da tratamiento a la situación planteada en su interrelación con las subsiguientes fases que conforman el perfil.

### ***Objetivos de la evaluación del desempeño***

#### **Estado actual**

Según lo establecido en la Resolución No.71 de 2007, para el Ministerio del Turismo los objetivos fundamentales por alcanzar y mantener por la administración en la evaluación del desempeño del trabajador son los siguientes:

- La participación en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad, según las funciones y tareas que desarrolla.

- La disciplina y las normas de seguridad y salud en el trabajo, así como el uso y cuidado de los medios de protección personal, equipos, recursos materiales y medio ambiente.

- La idoneidad demostrada.

- Las mejores relaciones entre los jefes y los subordinados y entre los propios trabajadores.

- La participación del trabajador dentro del colectivo laboral y su cooperación en el cumplimiento de otras tareas y objetivos.

#### **Estado deseado**

Las autoras están de acuerdo con los objetivos anteriormente planteados, pero no con la funcionalidad y cumplimiento de los mismos y propone que estos objetivos deben estar en función de las competencias laborales atendiendo a que este es el factor clave de la GRH.

### ***Papel del supervisor en la evaluación /1/***

#### **Estado actual**

Los supervisores son quienes generalmente realizan la evaluación. Tienen la responsabilidad de asegurarse de que los colaboradores están completamente familiarizados con las técnicas de evaluación que se utilizarán.

### **Estado deseado**

- El supervisor en la ED debe ser flexible y objetivo en el proceso.
- Debe prepararse para asimilar y aplicar los nuevos métodos y técnicas que requiere la tarea encomendada.

### **Evaluación**

#### **Estado actual**

#### ***Indicadores***

La Resolución No. 71 resuelve los siguientes indicadores:

- 1- Cantidad de trabajo
- 2- Calidad del trabajo
- 3- Eficiencia
- 4- Productividad
- 5- Disciplina laboral
- 6- Cuidado de la propiedad social
- 7- Capacitación y desarrollo.

### **Técnicas y/o métodos**

#### ***Método para la evaluación del desempeño que se utiliza actualmente***

En todos los puestos de trabajo de la Sucursal se utiliza el método de autoevaluación.

En el método de autoevaluación el propio colaborador realiza su autoevaluación a través del análisis de sus propias características del desempeño en función de las tareas previstas.

#### **Ventajas:**

- Puede utilizarse con cualquier enfoque de evaluación si está orientado al desempeño pasado o al desempeño futuro.
- El evaluado debe realizar un autoanálisis objetivo de las características de su desempeño.

Desventajas:

- En tendencia, se sobrevalora o subvalora el desarrollo individual para el cumplimiento de las tareas previstas.
- No posee indicador preciso para medir el desempeño de la labor que realiza el trabajador.

### Estado deseado

## Evaluación

De una población de 16 rentadores se empleó el método no probabilístico a juicios de las investigadoras y se escogió para la aplicación de la técnica propuesta para la ED al rentador Roberto Carlos Fernández Ruíz, pues el mismo en el período analizado presentó deficiencias.

### Indicadores

El sistema de indicadores que a continuación se expone se elaboró partiendo de las tres dimensiones de la ED (referidas en el capítulo I). Teniendo en cuenta el perfil de cargo por competencias del puesto

/2/, se determinó el siguiente sistema de indicadores para el mismo.

### Sistema de indicadores

- Dimensión humana

1- Conocimientos específicos

2- Habilidades comunicativas.

Rubro. Comportamiento político asociado a:

1- Ética profesional

- Técnica profesional

1- Aptitud ante el aprendizaje.

Económica:

1- Nivel de cumplimiento en los niveles de ventas y/o servicios.

2- Criterios y valoraciones de los clientes externos.

3- Comportamiento de los niveles de calidad.

### Técnicas y/o métodos

Propuesta de ED a través del Cuadro de Mando Integral

## Evaluación mensual del desempeño

2009

Nombre del evaluado: Roberto Carlos Fernández Ruíz

Cargo que ocupa: Técnico para la renta de autos

Nombre del evaluador: Francisco García Rodríguez

Cargo que ocupa: Director de CUBACAR

Unidad Estratégica de Negocios: Renta

Mes: Abril

Indicadores	Objetivos estratégicos de la UEN Renta Satisfacer al 100 % las necesidades de servicio de los clientes, con los parámetros de calidad que respondan a las expectativas del negocio de renta a la vez que identifiquen y diferencien la imagen del producto CUBACAR acorde a la tecnología moderna.	
	Objetivo según escala de evaluación	Resultados del desempeño
1- Conocimientos específicos.	3	3
2- Habilidades comunicativas	4	2
3- Ética profesional	5	5
4- Aptitud ante el aprendizaje.	4	3
5- Nivel de cumplimiento en los niveles de ventas y/o servicios.	5	4
6- Criterios y valoraciones de los clientes externos.	4	3
7- Comportamiento de los niveles de calidad.	4	3

Escala de evaluación. Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la evaluación:

Muy Bien: 5 puntos

Mal: de 12 a 17 puntos

Bien: 4 puntos

Regular: de 18 a 23 puntos

Regular: 3 puntos

Bien: de 24 a 26 puntos

Mal: 2 puntos

Muy Bien: de 27 a 30 puntos

**Calificación obtenida en el mes** Regular, 23 puntos \_\_\_\_\_

**Conforme:** SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

**Firma del evaluado:** \_\_\_\_\_

**Firma del evaluador:** \_\_\_\_\_

#### Conclusiones de la evaluación

INDICADORES CALIFICADOS DE BIEN – MUY BIEN	VALORACIÓN QUE FUNDAMENTA LA CALIFICACIÓN OTORGADA
Ética profesional	Se evaluó de muy bien pues realiza con precisión y seguridad el depósito diario de los servicios.
Nivel de cumplimiento en los niveles de ventas y/o servicios.	Este indicador fue evaluado de bien pues el ocupante cumplió con los niveles de venta planificados por la UEN,
INDICADORES CALIFICADOS DE REGULAR - MAL	VALORACIÓN QUE FUNDAMENTA LA CALIFICACIÓN OTORGADA
Conocimientos específicos.	Obtuvo una evaluación de regular pues en los contratos realizados a clientes por el ocupante se encontraron deficiencias como tachaduras y falta de informaciones primarias.
Habilidades comunicativas	La calificación otorgada fue de mal debido a que en los libros de incidencias y de clientes se reflejaban opiniones de los clientes en cuanto a deficiencias en el manejo del idioma.
Criterios y valoraciones de los clientes externos.	Este indicador fue evaluado de regular por los criterios obtenidos de los clientes.
Comportamiento de los niveles de calidad.	Al presentar problemas en las evaluaciones de los indicadores pasados este indicador al ser consecución de los mismos es por ende evaluado de regular.

## Impacto

### Estado actual

En el período de evaluación del mes de abril del año 2008 la ED del evaluado se efectuó a través del Método de Autoevaluación, el mismo presentó problemas en los indicadores de calidad del trabajo y eficiencia, obteniendo un resultado de regular en su evaluación del mes.

### Estado deseado

En el mes de abril del año vigente se le realizó al mismo la ED mediante la técnica del CMI,

anteriormente propuesta, en esta ocasión sus resultados no fueron satisfactorios obteniendo una evaluación de Regular, 23 puntos; los indicadores evaluados como deficientes fueron: conocimientos específicos, habilidades comunicativas, aptitud ante el aprendizaje, criterios y valoraciones de los clientes externos, comportamiento de los niveles de calidad.

Como se puede observar el desempeño del trabajador continuó presentando dificultades, aunque a diferencia del método de evaluación empleado en el periodo pasado con esta técnica propuesta se visualiza de mejor manera las dimensiones que conllevan a que dichos indicadores resulten deficientes.

---

## Ambiente laboral

Encuestas (anexo 2)

Resultados de las encuestas (anexo 3)

Las 16 encuestas aplicadas al universo de rentadores de la Sucursal y procesadas por el programa Microsoft Excel permitieron detectar de manera más clara los factores que propician la problemática existente en lo referente al proceso de ED. En un sentido general se puede caracterizar el proceso de evaluación del desempeño en la entidad como deficiente. De los aspectos planteados en la encuesta como: conocimiento de los objetivos del proceso por parte de los evaluados, papel del evaluador, satisfacción con los aspectos fundamentales; los trabajadores refirieron en las mismas un desconocimiento de los objetivos, el papel del supervisor lo evaluaron de medio-bien para un 94 %. Se demostró con las encuestas el grado de insatisfacción de los trabajadores en cuanto a la medibilidad de sus objetivos, el desarrollo de sus competencias, técnicas aplicadas, posibilidades de promoción. En la evaluación final del estado emocional se arrojó un grado de insatisfacción de un 88 % y un 94 % planteó no estar motivado en el proceso.

## Programa de acciones

### Estado actual

No se refieren acciones que tomen en cuenta la ED basada en competencias laborales.

### Estado deseado

Se propone el siguiente programa de acciones al ocupante del puesto anteriormente citado. Éste está dirigido hacia los indicadores que resultaron evaluados con deficiencias, resultando las acciones concretas las siguientes:

- Curso de capacitación en base a desarrollar los conocimientos específicos del rentador en cuanto a documentación técnica.

- Cursos de idiomas extranjeros.

## Conclusiones

*1. Se propone el perfil integrado y estratégico de evaluación del desempeño basado en competencias laborales.*

*2. Los resultados obtenidos en la ED de los puestos de trabajo seleccionados fueron de regular y satisfactorio respectivamente.*

*3. El perfil propuesto cumple con la integración de todos los niveles estratégicos en una entidad, el mismo tributa a la estrategia maestra de ésta.*

*4. Se puede aplicar en todos los puestos de trabajo de la empresa y su desarrollo basado en las competencias laborales de cada puesto propicia que se defina de una manera más clara los resultados de la evaluación.*

## Bibliografía

1. Ramiro Pavón González, Evaluación del desempeño. ECOCLAS. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (2000:4).
2. Rodríguez Reina, R. Trabajo de Diploma. Modelo integrado y con un enfoque estratégico de la ED basado en competencias laborales en Transtur S:A Santiago de Cuba ( 2009:49-57).
3. Bermejo Salmon, Marianela. Tesis en opción al título de Master en Administración de Negocios. Formulación de Estrategias de Recursos Humanos en la Sucursal Veracruz S. A; Santiago de Cuba (2001:55).
4. Camejo, Armando. El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos Entelequia. Revista Interdisciplinar, nº 8, (2008:10).
5. García Colina, F. Procedimiento para medir el impacto de la capacitación a cuadros. Universidad de Camaguey, Cuba; Retos de la Dirección, Vol. 1 no. 1, (2007:67 – 73).
6. Resolución No 71 de 2007 del MINTUR.

## Sitios electrónicos

1. Cortina Darkins, Gidela; <http://www.gestiopolis.com/Estrategia y dirección estratégica/Directorio temático>.
2. Espinosa Mesa, M. La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional, <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2007/mame.htm>.
3. “Medición, Evaluación y Diagnóstico de Competencias”. [www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/medivay.htm](http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/medivay.htm)



## ANEXO No. 2

### Encuesta al cliente interno

Estimado cliente; con el objetivo de mejorar le agradeceríamos su cooperación para conocer su opinión acerca de los procesos de evaluación del desempeño a través de esta encuesta:

Escala:

+

Evaluación	Muy débil	Débil	Medio	Bueno	Muy bueno
Puntos	1	2	3	4	5

- 1- ¿Conoce usted los objetivos del proceso? \_\_\_\_\_
- 2- El proceso de evaluación le resultó: \_\_\_\_\_
- 3- ¿Está usted satisfecho con el tratamiento recibido por su evaluador? \_\_\_\_\_
- 4- Del proceso está usted satisfecho en cuanto a: \_\_\_\_\_
  - a- Medibilidad de sus objetivos. \_\_\_\_\_
  - b- Desarrollo de sus competencias \_\_\_\_\_
  - c- Técnicas aplicadas \_\_\_\_\_
  - d- Posibilidades de ser promovido \_\_\_\_\_
- 5- Los resultados alcanzados le permiten sentirse: \_\_\_\_\_
  - a- Automotivado \_\_\_\_\_
  - b- Motivado \_\_\_\_\_
  - c- No motivado \_\_\_\_\_
  - d- Satisfecho \_\_\_\_\_
  - e- Insatisfecho \_\_\_\_\_
- 6- Su satisfacción general con el proceso es: \_\_\_\_\_
- 7- ¿Tiene usted sugerencias para mejorar el proceso? \_\_\_\_\_

Muchas gracias

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO No. 3

Resultados	Total	Muy débil		Débil		Medio		Bueno		Muy bueno	
		Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%
Preguntas	Respuestas										
1	16	0	0	7	44	7	44	2	13	0	0
2	16	0	0	7	44	8	50	1	6	0	0
3	16	0	0	1	6	7	44	8	50	0	0
4a	16	8	50	6	38	2	13	0	0	0	0
4b	16	11	69	5	31	0	0	0	0	0	0
4c	16	2	13	9	56	5	31	0	0	0	0
4d	16	0	0	13	81	3	19	0	0	0	0
5a	16	0	0	9	56	7	44	0	0	0	0
5b	16	0	0	11	69	5	31	0	0	0	0
5c	16	0	0	0	0	1	6	15	94	0	0
5d	16	6	38	10	63	0	0	0	0	0	0
5e	16	0	0	0	0	2	13	14	88	0	0
6	16	4	25	11	69	1	6	0	0	0	0