



Ministerio de Educación Superior  
Universidad de Ciego de Ávila  
Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales.



**TRABAJO FINAL EN OPCIÓN AL TÍTULO ACADÉMICO DE  
ESPECIALISTA DE POSGRADO EN GESTIÓN DE LOS  
RECURSOS HUMANOS EN EL TURISMO.**

**TÍTULO:** Procedimiento para la evaluación del desempeño de los directivos en la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila.

**AUTOR:** Lic. Belkis Gómez Benítez.

**TUTOR:** MSc. Luis Ángel Quintero Hernández.

**Junio, 2018**

## **PENSAMIENTO**

“...no sé de recompensa mayor para quien trata de obrar bien que ver su trabajo estimado por los hombres de juicio independiente y buena voluntad...”

José Martí

## **AGRADECIMIENTOS**

Hay personas que en el camino de la vida siempre están presentes y te apoyan incondicionalmente a ellos quiero agradecerles:

- ♣ A hija por estimularme en la superación continúa.
- ♣ A toda mi familia por su comprensión y apoyo en todo momento.
- ♣ A mi tutor el MSc. Luis Ángel Quintero que puso todo su empeño y me brindo su confianza para lograr esta meta.
- ♣ Al colectivo de trabajadores de la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila por ayudarme cada vez que lo necesité.
- ♣ A todos los profesores que a lo largo de esta especialista de posgrado me han enseñado y transmitido sus conocimientos.
- ♣ Especialmente a la profe Idania González Cruz (Tati) que ha sido mi faro y guía.
- ♣ Y a mis más leales amigos.

**A TODOS INFINITAS GRACIAS.....**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo final en opción al título académico de especialista de posgrado:

A quienes me inspiraron: Mi hija y esposo que han hecho posible que hoy pueda materializar este sueño.

## RESUMEN

El trabajo aborda una temática de vital importancia y actualidad para el sistema empresarial cubano, que ha priorizado el MINTUR, sus cadenas, grupos, empresas dirigido a perfeccionar del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. Es imprescindible el perfeccionamiento del capital humano como ventaja competitiva que distinguirá a las empresas exitosas, por ser este su principal activo y demostrar que la empresa estatal socialista cubana es viable y sostenible al aplicar las NC: 3000,3001 y 3002:2007 aspectos que justifican la significación teórica, metodológica, práctica y social del estudio realizado.

La investigación se desarrolla en la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila, perteneciente al Ministerio del Turismo, en la que debe perfeccionarse los instrumentos que permitan evaluar a los directivos sistemáticamente, para que el desempeño profesional del Capital Humano contribuya a que se alcancen altos niveles de la eficiencia y eficacia en la organización, para lograrlo se traza como objetivo elaborar un procedimiento de evaluación para los directivos. En este sentido se realizó un diagnóstico de la situación actual del Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano como punto de partida. Entre las principales técnicas y/o métodos utilizados se encuentra la observación directa, las entrevistas, las encuestas a directivos y empleados. Igualmente se utilizan diferentes métodos teóricos y empíricos para la búsqueda, procesamiento y análisis de la información, como fundamento para diseño del procedimiento de evaluación mensual de los directivos propuesto que ha tenido aplicación experimental en la entidad objeto de estudio.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1 Evolución de la Gestión del Capital Humano. ....</b>	<b>5</b>
<b>1.2 Conceptos y definiciones de términos asociados al Sistema de Gestión de Capital Humano. ....</b>	<b>10</b>
<b>1.3 Sistema de Gestión del Capital Humano en la empresa cubana. ....</b>	<b>13</b>
<b>CAPITULO II. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO. ....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Caracterización de la Sucursal de Emprestur de Ciego de Ávila. ....</b>	<b>19</b>
<b>2.1.1 Sistema de Gestión del Capital Humano en la Sucursal Emprestur de Ciego de Ávila. ....</b>	<b>22</b>
<b>2.2 Métodos y técnicas aplicadas. ....</b>	<b>23</b>
<b>2.3 Fundamentación teórica del proceso de evaluación.....</b>	<b>24</b>
<b>2.4 Diseño del procedimiento mensual de evaluación de desempeño de los directivos.....</b>	<b>26</b>
<b>2.5 Validación del procedimiento diseñado. ....</b>	<b>33</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>35</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>36</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>37</b>

## INTRODUCCIÓN

Los cambios que las empresas atraviesan no se dejan caracterizar fácilmente, ya que el mundo es más competitivo y dotado de una mayor cantidad de participantes que buscan aumentar intervención en mercados compartidos por la creciente globalización.

Hoy los parámetros de competitividad han evolucionado hacia una mayor exigencia en cuanto a calidad de los productos y servicios ofrecidos por las empresas, enfocándose más a la satisfacción de las necesidades del cliente. Alajart , (2003)

Referido a la competitividad de las empresas como retos modernos: liderazgo y calidad total, hacen indiscutiblemente que la nueva competencia es una realidad evidente, al encontrar día a día un mayor número de productos de calidad superior a un menor precio.

Las empresas necesitan incorporar acciones que les permitan ser líderes en el mercado, y a sus trabajadores, obtener conocimientos, habilidades y conductas en el desempeño de las ocupaciones, según los resultados deseados por dicha organización.( Cuesta,2010 )

En el contexto internacional para Cuba continúa estando caracterizado por la persistencia del bloqueo económico, comercial y financiero del gobierno de Estados Unidos de América, que con la llegada al poder de una nueva administración, ha significado no solo un retroceso en los discretos avances alcanzados en las relaciones bilaterales, sino, además, un recrudecimiento de la aplicación del bloqueo y su carácter extraterritorial.

En Cuba, desde finales del siglo XX se lleva a cabo un proceso de cambio, acorde a estos tiempos. Con la aplicación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial y de Dirección y Gestión Empresarial, el Estado ha organizado el trabajo con el desarrollo de los directivos.

En este complejo escenario, la economía cubana batalla incansablemente por su avance, que si bien no alcanza en su totalidad los objetivos trazados, muestra resultados favorables en varios sectores productivos y de servicios a la población.

El Turismo ha sido el sector más dinámico en la última década, convirtiéndose en la principal fuente de ingresos del país, alcanzando en el año 2017 un 4.4 % del Producto Interno Bruto (PIB) cumpliendo así con los “Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución” específicamente con el lineamiento 210 “continuar incrementando la competitividad de Cuba en los mercados turísticos, diversificando las ofertas, potenciando la capacitación de los recursos humanos y la elevación de la calidad de los servicios con una adecuada relación “calidad-precio”.

Es por eso que el Desarrollo del Capital Humano se identifica como la esencia de la gestión empresarial, entre otros, principalmente en el Ministerio del Turismo (MINTUR)

La alta dirección de la sucursal no está ajena a los problema que existen, aún así, crece integralmente la gestión de la Sucursal en el año 2017, se consolida su imagen en el mercado, con el crecimiento económico más alto desde su creación y el aumento de la productividad y la eficiencia.

Para lograr estos resultados se necesita que una serie de factores que combinados a nivel empresarial trabajen armónicamente. La evaluación del potencial humano es una de las actividades claves menos ejercitada a nivel de empresa. Sin embargo, empiezan a observarse resultados de su ejecución en instituciones del país, justo donde el personal de alta calificación es decisivo; esencialmente basado en la evaluación del desempeño anual y tomando parámetros de calidad correspondientes a los desempeños requeridos, la escala clasificatoria.

Si los sistemas de evaluación del desempeño funcionan y se sigue un análisis longitudinal de la carrera de vida, el análisis de corte transversal o de muestreo puntual puede resultar muy errado en sus inferencias.

La evaluación del potencial humano tiene pasos o etapas que deben ser bien precisados respecto a los métodos a definir.

Es necesaria una reflexión metodológica sobre las conexiones técnicas organizativas de las actividades claves de Gestión de Capital Humano.

Una de las problemáticas actuales para el logro de la eficiencia y eficacia de las organizaciones, es que el desempeño profesional del Capital Humano en los cargos que ocupan los directivos no contribuyen a que se alcancen estos niveles, fundamentalmente, porque se carece de instrumentos que permitan evaluar a los directivos sistemáticamente, en correspondencia con las exigencias y los parámetros nacionales e internacionales establecidos, lo que trae como consecuencia que no se brinde, a los clientes, el servicio , según sus necesidades y expectativas .

Mediante las indagaciones empíricas realizadas y la revisión bibliográfica acometida se comprueba también que, no existe un procedimiento para determinar el coeficiente de participación laboral de los directivos. Por tanto se determina como **problema** de esta investigación: no existe un procedimiento que permita evaluar el desempeño de los directivos en la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila.

A partir de la determinación del problema científico se considera como **objetivo general**: Elaborar un procedimiento que permita evaluar el desempeño de los directivos en la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila.

Para el desarrollo se persiguen **objetivos específicos** tales como:

- 1- Revisar la bibliográfica referente al tema.
- 2- Proponer un diseño del procedimiento de evaluación de desempeño para directivos adecuado a las características de la Sucursal Emprestur de Ciego de Ávila.

Con la realización de esta investigación se propone como **aporte práctico**: propuesta de un procedimiento que permite determinar el coeficiente de desempeño laboral de los directivos adecuado a las características de la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila.

La tesis se estructura dos capítulos:

El primero se refiere a la fundamentación teórica, en el cual se abordan aspectos teóricos basándose en definiciones y opiniones de distintos autores y

personalidades relacionados con el Sistema de Gestión del Capital Humano tanto a nivel internacional como nacional.

En el segundo se realiza un análisis e interpretación de los resultados que se inicia con la caracterización de la entidad objeto de estudio, mostrando los resultados obtenidos y la valoración que se deriva al aplicar los métodos y técnicas de investigación se utilizan diversos métodos de la investigación científica:

- ✓ Del nivel teórico: el histórico-lógico, el analítico-sintético, el inductivo - deductivo, heurístico o consulta.
- ✓ Del nivel empírico: La observación, entrevista no estructurada, encuesta y sesiones de trabajo en grupo.

A continuación aparecen las Conclusiones y Recomendaciones que se alcanzan con la investigación; así como, la bibliografía consultada y los anexos que constituyen la base del análisis y razonamiento obtenidos en la misma.

## **CAPITULO I: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.**

### **1.1 Evolución de la Gestión del Capital Humano.**

La gestión de Recursos Humanos (RH) debe verse hoy como una herramienta para las empresas, matizada con enfoque: integral, sistémico, estratégico y proactivo. Debido a que los RH son decisivos en todos y cada uno de los elementos que componen una empresa, es necesario gestionarlo adecuadamente y esta responsabilidad es de todos los directores de todas las áreas funcionales: contabilidad, administración, marketing, ventas e incluso recursos humanos.

En la etapa de 1880 – 1945 se habla de Dirección de Personas, donde se vincula el factor humano con los factores productivos, y se valora su participación como un elemento pasivo dentro de las decisiones empresariales. La motivación se basa en lo económico.

En este período en las empresas, solo se tenían en cuenta algunos conceptos relacionados con el área financiera, el factor humano era considerado como un gasto de personal, imputable al proceso productivo, utilizado en la mayoría de los casos en tareas administrativas como confección y pago de nóminas, actividades relacionadas con los sindicatos, en los temas formales de la contratación de empleados, confección de plantillas y estadísticas de ausentismo, su tratamiento estaba ajeno de cualquier otro objeto, regía un único objetivo: obtener rendimiento.

En la etapa de 1945 – 1970 ya existía la escuela de las relaciones humanas. Es considerada la precursora del actual planeamiento de los recursos humanos, realizó aportaciones como son las cuestiones relacionadas con la motivación, el liderazgo, la participación; es aquí donde se valora al hombre como miembro de grupos, como persona. Con posterioridad a estos elementos se le incorporan aportes de otras escuelas que dieron lugar a lo que hoy se denomina la Dirección de Recursos Humanos.

La década del 70 fue inicio de una etapa de cambios en la función de personal que materializa la actual Dirección de Recursos Humanos. En ella

continúan los aspectos económicos y tecnológicos como los más significativos dentro de la empresa y el factor humano sigue en segundo plano, aunque con mayor preocupación por estos y por los aspectos sociales, tanto dentro como fuera de la organización. Se vinculan estrategias basadas en la idoneidad de las personas con el fin de elevar los niveles de competitividad de la empresa y los Recursos Humanos adquieren mayor importancia.

Según Menguzzato [1984], en la mayoría de las obras del Management traducidas al castellano, sobre todo en Hispanoamérica se acepta el término "Administración", sin embargo dicho término no es del todo satisfactorio puesto que tiene cierta connotación pública y por otro hace pensar en las tareas administrativas de la empresa.

Es necesario mencionar la evolución que ha tenido el concepto acerca del tratamiento al Recurso Humano en las organizaciones. Inicialmente surgido como primera función a partir de que surge la organización científica del trabajo, cuyo padre fue Frederick W. Taylor, aparece entonces la denominada "Administración de personal", concepto citado por varios autores Ortueta [1987]

El término "Dirección", expresa una función concreta dentro de lo que significa "organización", a saber la coordinación y el mando del factor humano; y también designa al equipo directivo de una empresa, así como el local donde radica el jefe. En los 90 surge una nueva necesidad en la función de personas, la Dirección Estratégica de los Recursos Humanos.

Se invierte cada vez más en los recursos humanos, en aras de incrementar la competitividad de la empresa, ya se considera al factor humano como decisivo. Se le incorporan nuevos elementos como: política de empleo, remuneración, salario, formación y promoción, que hoy se mantienen. A partir de aquí la dirección de recursos humanos se sitúa al mismo nivel del resto de las direcciones funcionales dentro de las empresas, con limitaciones económicas, donde es necesario cambios en sus estructuras organizativas en busca de optimizar recursos y realizar una planificación correcta .

En 1990 se define la Administración de Recursos Humanos, como la disciplina

que coordina armónicamente las aptitudes y experiencias de los individuos en busca de lograr beneficios para los trabajadores, la empresa y la sociedad. En ese año, Beer utiliza este término para atribuirle decisiones y acciones administrativas que afectan las relaciones entre la organización y sus empleados, hasta llegar a dirigir el comportamiento administrativo de las personas. Tres años después Franch define como Administración de Personal: la vinculación de los elementos de reclutamiento, selección, desarrollo, dirección y colocación de los Recursos Humanos en la organización. Asume el criterio de Factor Humano: las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sin importar cuál sea su nivel jerárquico o su tarea, es el único recurso vivo y dinámico de la organización y el que decide el manejo de los demás, que son inertes y estáticos por sí mismo. Además constituyen un tipo de recurso que posee vocación encaminada hacia el crecimiento y el desarrollo.

Para Martínez Martínez [1995], no es más que el pago de la nómina y cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal y para Ferriol Molina [1996] es la encargada de gestionar la confección y pago de nóminas, el control de asistencia, realizar los trámites legales en relación con las contrataciones como actividades más importantes.

En mayor escala es usado el término "Gestión", que aunque en castellano suele referirse a corto plazo y nivel operativo, las escuelas francesas lo utilizan como acepción en que en este tipo de escuela está más orientado hacia el entorno. En este trabajo será utilizado el término "Gestión", referido al tratamiento del "Capital Humano", tanto en el nivel estratégico, como táctico y operativo.

Ivancevich (1996) considera a la Gestión de los Recursos Humanos como el elemento que utilizarán las organizaciones para lograr el aprovechamiento más efectivo en el logro de los objetivos de la misma, a través de contrataciones, despidos, retención, desarrollo y utilización apropiada.

Chavienato (1992) define la Administración de Recursos Humanos a la planeación, desarrollo, organización y la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal y al mismo tiempo el

aporte de la administración a que el personal alcance en ella, sus objetivos individuales a partir de la ejecución de su trabajo, dando el máximo y con una actitud favorable.

Las definiciones anteriores van orientadas a la necesidad del aprovechar el factor humano con grandes potenciales de creatividad, iniciativas que conllevan al logro de eficiencia, donde se combinan términos operativos, jurídicos y psicosociales. En su carácter múltiple la Administración de Recursos Humanos, es un aspecto en el que influyen varias disciplinas e incluye conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de sistemas. La ARH es contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, del Sistema empleado por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía de la administración, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

En la actualidad la GRH se presenta como una importante fuente de ventaja competitiva, a través del desarrollo de las competencias, habilidades y motivación de las personas que trabajan. Una empresa puede lanzar sus políticas de Recursos Humanos, identificar metódicamente las fortalezas de su fuerza de trabajo y estrategias empresariales, para utilizar y desarrollar esas ventajas. La identificación y seguida adquisición de las competencias de Recursos Humanos pueden ser clave para el futuro en su industria. No obstante, existen diferencias en relación con esta concepción. Podemos afirmar que hay cierto consenso en torno a cuatro principales elementos que convierten en estratégica la GRH: (Albizu Gallastegi, 2001):

- La convicción de que las personas son un recurso estratégico para la generación de ventajas competitivas y por tanto, se considera que la GRH es la clave en la consecución de los objetivos estratégicos.
- La orientación de los planes hacia el largo plazo define un estilo y un modelo de actuación que incluye la planificación de los RRHH como el primer paso en la evolución de una Dirección de Recursos Humanos

estratégicamente orientada.

- La interrelación entre la GRH y los procesos estratégicos empresariales implica la implantación del sistema de gestión bidireccional y el papel proactivo de los RRHH tanto en la definición como en la implantación de la estrategia y que exista una fuerte interdependencia entre las diferentes políticas y actividades funcionales de RRHH y de todas sus prácticas con la estrategia de la organización.

- Los mandos de línea deben jugar un importante papel como elemento de formación estratégica de la función de los RRHH, y por tanto, deben tener mayores responsabilidades en diferentes áreas. En la mayoría de las empresas que alcanzan buenos resultados se produce una estrecha relación entre la actividad del Departamento de Recursos Humanos y la actuación de los mandos de línea que son, en definitiva, quienes ponen en práctica la estrategia diseñada desde los niveles superiores.

Muchas empresas se decantan por otorgar un rol reactivo a la DRH respecto a la estrategia empresarial, lo cual tiene una orientación a corto plazo, se le da prioridad a la implantación frente a la formulación estratégica. Otra tendencia insiste en que los RRHH desempeñen un papel central y proactivo a través de su participación en el propio proceso de formulación estratégica. Un paso intermedio hacia la dirección de RRHH proactiva lo constituye la relación interactiva, donde se consulte al Departamento encargado de la función de los RRHH sobre aquellas cuestiones a considerar en la definición de la estrategia, lo que permite apreciar cierta relevancia en dicha función, aunque no participe en las decisiones de carácter estratégico, el área de RRHH debe participar tanto en la planificación como en la implantación de la estrategia, quedando plenamente integrada con la planificación estratégica corporativa” (Albizu Gallastegi, 2001).

El análisis de los conceptos anteriores permite concluir que el término Gestión del Capital Humano (GCH), está referido a la definición de estrategias, políticas, procedimientos de ejecución de las prácticas de

recursos humanos, indicadores de efectividad y principios, que persiguen el propósito de lograr una completa identificación de los individuos con su organización, de modo que se establezcan nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de plena comunicación.

Además si se ve como concepto más avanzado y abarcador, influyente en una organización de éxito, se le da un enfoque mucho más organizado al proceso de formación de personal; se hace necesario destacar su carácter estratégico y proactivo, que actúa como previsor de las deficiencias y posibles dificultades que puedan surgir, además de tener como centro de referencia las expectativas y necesidades del personal, su nivel de satisfacción, los elementos motivadores que desempeñan un papel decisivo para una buena gestión.

## **1.2 Conceptos y definiciones de términos asociados al Sistema de Gestión de Capital Humano.**

El concepto de "hombre", ha evolucionado en el contexto empresarial a medida que la gestión ha cambiado, centrado en cuatro términos que han aparecido: Personal como Recurso humano y Capital humano como Talento humano.

Según el diccionario Aristos [1987], estos se definen como:

Personal: es el conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.

Recurso humano: es el conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.

Capital humano: conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

Talento humano: es la aptitud intelectual de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño.

Se define además como Capital Humano: Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad de hacer, portados por los trabajadores, para crear más riquezas con eficiencia. Es, además, conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y

heroísmo. (Definición basada en el discurso del Compañero Fidel, pronunciado en la primera graduación de la Escuela Latinoamericana de Medicina, el 20 de agosto de 2005).

Y como Capital Intelectual: “Acumulación de conocimiento que crea valor o riqueza cognitiva poseída por una organización, compuesta por un conjunto de activos intangibles (intelectuales) o recursos y capacidades basados en conocimiento, que cuando se ponen en acción, según determinada estrategia, en combinación con el capital físico o tangible, es capaz de producir bienes y servicios y de generar ventajas competitivas o competencias esenciales en el mercado para la organización” (Bueno Mayo,2005)

“Es todo inventario de conocimientos generados por la empresa y expresado como tecnología: patentes, mejora de procesos, productos y servicios; información: conocimiento de clientes proveedores, competencia, entorno y oportunidades; y habilidades desarrolladas en el personal: solución de problemas en equipo, comunicación, manejo de conflictos, desarrollo de la inteligencia. Todo unido y orientado a crear valor agregado de forma continua para el cliente” (Valdés, 2006)

El autor ha querido resaltar al presentar estas definiciones el carácter humanista y técnico que está primando en el tratamiento que le dan los diferentes autores en la actualidad a la función de recursos humanos.

Sin embargo esta función no está exenta de desafíos y riesgos que en muchos casos no son posibles de controlar por su carácter imprevisible lo que ha provocado la existencia de gran número de modelos de GRH que han tratado de dar solución a estos problemas.

Todo sistema de gestión a implementar en las organizaciones debe asegurar el mejoramiento continuo de éstas y el Capital Humano, por lo que se deben plantear determinadas preguntas tales como:

- ¿Qué y cómo se asegura el sistema?
- ¿Para qué se asegura?

En Cuba se ha definido el término Capital Humano como Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, y según las NC-3000/07 y el Decreto 281/07 CECM.

**El Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGCH)**, es un sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de Capital Humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño laboral superior y el incremento de la productividad del trabajo”

Dicha definición se puede resumir, según estas preguntas, como “Sistema de normas, procedimientos y acciones de dirección que asegura el mejoramiento continuo de los procesos en que participan los trabajadores con los intereses de la organización y sus clientes, mediante las competencias laborales manifiestas en el desempeño profesional superior para el incremento de la eficiencia y la eficacia del trabajo.

Esta requiere de la valoración de sus principales términos: sistema, gestión, integración, dirección, mejoramiento, procesos, desempeño, entre otros.

- ✓ Sistema: es un conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan. En el Sistema de Gestión de Capital Humano se interrelacionan los elementos de las normas, procedimientos acciones de dirección porque éstas últimas se ajustan a las legislaciones vigentes que regulan, con sus pasos establecidos a cada uno de los sistemas. Ej. Las ISO – 9000: 05 (Calidad), NC -3000: 07(Capital Humano).
- ✓ Gestión: Normas, Procedimientos y Acciones de dirección que aseguran el mejoramiento continuo de las organizaciones y el Capital Humano para el logro de los resultados deseados o fin determinado.
- ✓ Mejoramiento: Proceso o cambio de lo inferior a lo superior de las organizaciones y el Capital Humano para el logro de un fin determinado o los resultados deseados, según el sistema social.
- ✓ Proceso: Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

- ✓ Proceso de trabajo: Sucesión en tiempo y espacio de la acción conjunta de las personas, medios de trabajo, materiales, energía e información en el seno del sistema de trabajo, con la finalidad de crear productos de valor y prestar servicios para el usuario o cliente.
- ✓ Capital Humano: Conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores y capacidad para hacer, portados por los trabajadores para crear más riquezas con eficiencia. Es además conciencia, ética, solidaridad, espíritu de sacrificio y heroísmo”.
- ✓ Evaluación del desempeño: Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.
- ✓ Dirigir: Seleccionar las mejores alternativas de actuación empresarial. Estas acciones de dirección para la selección de las alternativas adecuadas requieren de la gestión preventiva, la cual consiste en el “Sistema de Normas, Procedimientos y Acciones de dirección que aseguran el mejoramiento continuo de la estrategia de cada sistema de gestión, mediante el diagnóstico.

Es por eso que siempre se deben diagnosticar los problemas que existen con vistas a la implementación de cada sistema para la elaboración de cada procedimiento y de la estrategia que garantice el mejoramiento continuo del Capital Humano y la organización, realizándose el trabajo bien desde la primera vez sin riesgos.

### **1.3 Sistema de Gestión del Capital Humano en la empresa cubana.**

Hace algunos años, alrededor de un 90% de las organizaciones limitaban sus Sistemas de información de Recursos Humanos al cálculo y elaboración de la nómina. Estos eran considerados como un elemento más en la cadena productiva y en consecuencia, se identificaba la necesidad de disponer de sistemas que cumpliesen con su gestión operativa necesaria y básica: el pago de la nómina y en el mejor de los casos, la mecanización de los procedimientos

de contratación y registro de personal.

Hoy la Sociedad del Conocimiento, la globalización, el desarrollo de la actividad en red, las nuevas tecnologías y tendencias empresariales sitúan a los profesionales de las empresas, junto a los procesos, en el centro de los activos de la organización, como principal elemento de diferenciación en el mercado.

En la última década la GRH en las empresas ha sufrido un cambio vertiginoso, pasando de ser una administración de personal dirigida principalmente al cumplimiento de las obligaciones fiscales y salariales y al control de tiempos, a una gestión integral en la que el centro de interés es el equipo humano y en la que todos los procedimientos están totalmente relacionados. (Espony, 2007)

Solo aquellas empresas que tienen una estrategia de recursos humanos y unos objetivos perfectamente establecidos, consiguen una verdadera implantación del Sistema; sin embargo es un camino que hay que acometer con calma, objetividad y optimismo.

La Gestión integral de los Recursos Humanos sustenta su principal pilar en la identificación y desarrollo de una serie de competencias básicas que han de ser el motor de la organización y la clave para alcanzar los objetivos. Estas competencias, van más allá del conocimiento técnico de una materia o puesto de trabajo, incluso más allá de la habilidad concreta para poder desarrollarlo. En realidad tiene que ver con las capacidades y las actitudes con que cada colaborador afronta y resuelve las diferentes situaciones que se pueden plantear en su puesto de trabajo en particular y en la organización en general. (Espony, 2007)

En la NC 3000:2007 se definen como concepto del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: “Sistema que integra el conjunto de políticas, objetivos, metas, responsabilidades, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que permiten la integración interna de los procesos de gestión de capital humano y externa con la estrategia de la organización, a través de competencias laborales, de un desempeño superior y el incremento de la productividad del trabajo”.

El modelo de Gestión Integrado de Recursos Humanos es un ciclo que se inicia con la aplicación del Sistema de diagnóstico, las de apoyo, los módulos y la implantación de las normas cubanas. Es un sistema de interacciones técnico - organizativas de los módulos que lo componen. La integración del modelo se materializa mediante dos ejes, que son los siguientes: (Morales, 2007)

- El vínculo con la estrategia de la empresa.
- El vínculo entre los módulos de la gestión de recursos humanos.

El diseño e implantación de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano (SGICH), sobre la base de la mejora continua, debe estar integrado con la estrategia de la entidad para alcanzar un desempeño organizacional y un desempeño laboral superior (NC 3000-3002: 2007). Su aplicación dependerá de factores tales como la estrategia de Recursos Humanos, la complejidad de la estructura y los procesos de servicios que realizan y el sector de la economía donde se desarrollan, entre otros.

El SGICH es más que la suma simple de sus partes o procesos clave; es una nueva cualidad surgida de la interacción de estas. Por ello, no basta con definir cuáles procesos deben desarrollarse y cómo, sino cómo se interconectan e interdependen, cómo ocurre el proceso de evaluación y mejora y qué sistema de indicadores expresan su efectividad (Aranguiz, 2007).

Entre los requisitos generales se encuentran:

- Su adopción debe ser una decisión estratégica de la entidad.
- Exige elaborar como documentos obligatorios la política de Recursos Humanos y los objetivos, el manual de gestión, los procedimientos imprescindibles y todos los que se requieran y los registros.
- La alta dirección debe liderar la formulación, integración e implantación de los procesos de GRH.
- Debe asegurarse la participación de los trabajadores y su consenso.
- Los dirigentes y técnicos de Recursos Humanos deben ser competentes
- Debe existir un clima laboral satisfactorio.

Numerosos autores internacionales y cubanos destacan la relevancia de la Gestión de Recursos Humanos en el contexto actual de las organizaciones,

caracterizado por cambios constantes (Aranguiz, 2005; Armenteros, 2004; Cuesta, 2002 y 2003; Gallego, 2002; Alles, 2000; Chiavenato, 1988). La misma puede dar respuestas inmediatas y concretas a asuntos de verdadera relevancia, tales como: la alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales, la sustitución urgente de las descripciones de cargo como eje de la gestión de los recursos humanos, la evaluación del desempeño, la compensación justa con base en el aporte del valor agregado y la erradicación de la vieja, costosa e improductiva práctica de la capacitación tradicional.

Por ello se ha superado el enfoque tayloriano expresado en la excesiva especialización, parcelación y división funcional (Cuesta, 1997) y se aplica el concepto de proceso (Hammer, 1994 citado por Cuesta, 1997) teniendo en cuenta el nexo de las competencias individuales con la estrategia de la organización. Sin embargo, a pesar del desafío, después de una década de reestructuraciones y reingenierías, el personal sigue básicamente con los mismos comportamientos que en el pasado y no logra ocupar el papel protagónico demandado. Por ello, los líderes de las organizaciones tienen que crear la arquitectura social donde el personal ya no sea el principal desafío del cambio sino su beneficiario e impulsor.

El surgimiento de la competencia laboral en varios países industrializados, y en algunos en vías de desarrollo, como base de la regulación del mercado de trabajo interno y externo de la empresa, así como de las políticas de formación y capacitación de la mano de obra, guarda relación directa con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochenta. Dicha relación se da en los diferentes planos de la transformación productiva: la estrategia de generar ventajas competitivas en el mercado globalizado; la estrategia de productividad y la dinámica de innovación en tecnología, organización de la producción y organización del trabajo; la gestión de recursos humanos, y las perspectivas de los actores sociales, de la producción y del Estado (Mertens, 1999).

A pesar de ser Cuba un país en desarrollo, no existen los problemas de otros

en la formación, siendo reconocida la calidad y carácter innovador de su sistema educativo, por lo que se cuenta con profesionales y técnicos muy capaces (Cuesta, 2002; Castro, 2001). En correspondencia con este enfoque de gestión se reconoce la importancia del capital humano y por lo tanto se estudian, adaptan y crean modelos y aplicaciones que permitan a las entidades económicas estatales ser más competitivas. Y aunque ya se cuenta con una familia de normas cubanas para el diseño e implantación del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, resulta conveniente analizar por su pertinencia los siguientes aspectos teóricos:

Todos los autores consultados, y entre ellos: Cuesta(2002 y 2001); Vargas (2000); Bueno (2000); Gallego (2000); Zarifian (1999) y Mertens (1998); que escriben sobre el tema tanto desde el punto de vista teórico como práctico, enfatizan la importancia de los modelos analíticos existentes, tomándolos como punto de partida obligado. Sin embargo, no se evidencia igual referencia a modelos institucionales, a pesar de que el grado de involucramiento de los actores, la idiosincrasia y los objetivos planteados hacen que estos modelos difieran de un contexto a otro. Así en cuba hay diferencias marcadas entre el modelo funcionalista desarrollado en Inglaterra, y el desplegado en países de América Latina.

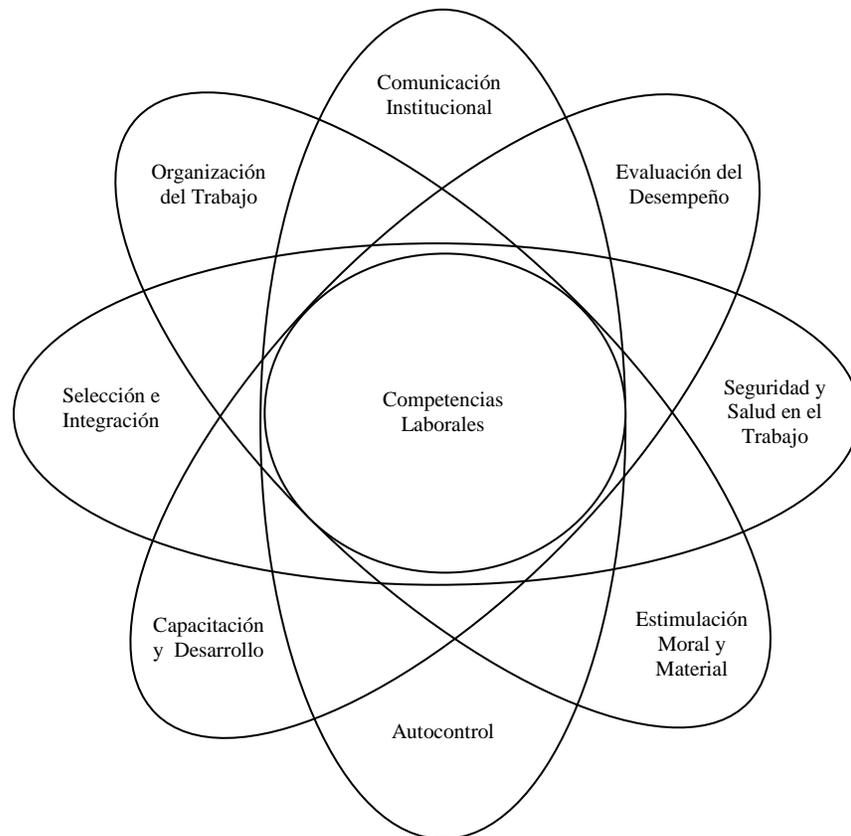
Este capítulo recoge de forma sintetizada el desarrollo del Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, que responde a sus estándares de calidad, al Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano y a las NC sobre Gestión integrada de Capital Humano (3000-3002:2007)

Las organizaciones deberán establecer y mantener un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, tomando como referencia el modelo, cuyos requisitos generales y específicos el cumplimiento de cada uno de ellos debe ser demostrado con evidencias objetivas.

La adopción de un Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano es una decisión estratégica de la alta dirección de la organización, en su implementación y aplicación, que incluye la búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de

decisiones, tienen que participar activamente los trabajadores y la organización sindical correspondiente.

El modelo cubano para el diseño e implementación de un Sistema de Gestión Integrada de los Recursos Humanos se resume en el esquema siguiente.



**Fuente: NC 3000, 3001 y 3002: 2007**

Al analizar el modelo cubano de Gestión de Capital Humano se observa que uno de los subsistemas es el de evaluación del desempeño el que ha sido el eje central de esta investigación.

La evaluación del desempeño representa un componente clave en el funcionamiento de las entidades del país ya que de este depende la eficiencia, eficacia y economía. Es imprescindible el perfeccionamiento del capital humano como ventaja competitiva que distinguirá a las empresas exitosas, por ser este su principal activo y demostrar que la empresa estatal socialista cubana es viable y sostenible.

## **CAPITULO II. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO.**

### **2.1 Caracterización de la Sucursal de Emprestur de Ciego de Ávila.**

Con el fin de enfrentar el impetuoso desarrollo del sector turístico avileño se constituyó mediante el Acuerdo No.5 de fecha 26 de noviembre de 1994, emitido por la Junta General de Accionistas de la Sociedad Anónima Emprestur, la Empresa de Servicios al Turismo Ciego de Ávila, acogándose al amplio Objeto Social contenido en la Escritura Pública de constitución de la mencionada sociedad.

En aquel entonces a la entidad se subordinaban cinco filiales: Ciego de Ávila, Cayo Coco, Morón, Camagüey y la Base de Aseguramiento y Transporte, las que en su conjunto abarcaban la prestación de sus servicios a las provincial Ciego de Ávila y Camagüey.

El propio desarrollo del Polo Jardines del Rey generó la necesidad de constituir una Filial ubicada en Cayo Guillermo, a los fines de prestar servicios a los hoteles ubicados en esta zona. Paralelo a este proceso se hizo impostergable, la transformación de la Filial Camagüey en Sucursal de idéntico nombre, que asumiría los servicios a la red hotelera de ese territorio. Luego de estas transformaciones la Empresa de Servicios al Turismo Ciego de Ávila quedó conformada por 5 filiales no especializadas, es decir, realizaban todas las actividades indistintamente, además de la oficina central como órgano de regulación.

A finales del 2004 se inserta dentro de las entidades que transitaron por el proceso de reestructuración del MINTUR, en virtud del cual se aglutinó con la entonces Filial de Construcción y Obras Menores para el Turismo (CMOM) CIEGO DE AVILA, de la Compañía Cubanacan S.A, con el nombre de Sucursal Emprestur Ciego de Ávila y la aplicación del perfeccionamiento empresarial con arreglo al objeto social aprobado el 27 de Junio del 2003, que se mantuvo incólume, demostrando la fortaleza de la entidad en este sector.

El acuerdo No 4.1 de 9 de diciembre del 2004 de la Junta General de Accionistas del Grupo Empresarial EMPRESTUR S.A, le otorga personalidad jurídica propia, quedando conformada por cinco Unidades Empresariales de Base: dos dedicadas

a la atención de los recursos naturales, una a los servicios contractivos, otra a los servicios tecnológicos y por último la de aseguramiento y transporte.

Como parte del cumplimiento e implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución, aprobados en el Sexto Congreso del Partido Comunista de Cuba, el Ministerio del Turismo se volcó a un nuevo proceso de reordenamiento y perfeccionamiento, por el cual se crearon las nuevas OSDE. Es así que en diciembre del 2014 quedó aprobado el Grupo Empresarial de Servicios al Turismo SA (SERVITUR SA), integrado por siete sociedades mercantiles, entre las que se encuentra la Empresa Emprestur SA, denominación actual del Grupo Empresarial EMPRESTUR S.A.

En fecha 7 de diciembre del año 2015, el Ministro de Turismo emitió Indicaciones derivadas de reunión sostenida el día 2 de diciembre de 2015 con el Ministro de Economía y Planificación, sobre la actualización del perfeccionamiento empresarial de las organizaciones incorporadas a él; en virtud de las cuales se dispuso mantener la condición del perfeccionamiento empresarial, a pesar de haberse constituido como unidades empresariales de base, a las Sucursales de EMPRESTUR S.A. que poseen esta condición, así como mantener para sus Directores las funciones que les corresponden como empresas en perfeccionamiento, lo que fue regulado en la Resolución No. 79 del 29 de diciembre del 2015 emitida por el Director General de la Empresa Emprestur S.A..

En estos momentos y bajo la organización de Unidad Empresarial de Base, Emprestur Ciego de Ávila quedó conformada por cinco Áreas: dos dedicadas a la atención de los recursos naturales ubicadas en Cayo Coco y Guillermo, una a los servicios constructivos, otra a los servicios tecnológicos y por último la de aseguramiento y transporte, con una oficina central de regulación y control que supervisa, monitoria y consolida la información de todas sus estructuras. La estructura organizativa y objeto social, a pesar de las transformaciones, se mantuvieron, al igual que sus funciones y solo cambió su denominación. VER ANEXO1.

Fueron líderes como máximo directivo de la entidad desde su fundación: David Martínez (1994-1996), Gabriel García (1996-2000), Lázaro Sosa (2000-2002),

Manuel Rodríguez (2002-2007), Edel Hernández (2007- 2013) y José Gabriel Duarte Franco desde abril de 2013 hasta la actualidad.

Una simple lectura al Objeto Social de la Entidad basta para comprender la amplitud de su contenido, la naturaleza de las misiones que cumple dentro del Sistema y lo complejo de estas. EMPRESTUR CIEGO DE AVILA brinda alrededor de una veintena de servicios, que clasifican en una amplia cartera que transita desde los destinados a la conservación de los recursos naturales y el medio ambiente en los cuales se desenvuelve la actividad turística, los servicios de higiene ambiental y comunales, la prestación de servicios de mantenimiento constructivo y de ambientación y decoración a instalaciones turísticas o vinculadas al Turismo.

La organización utiliza el método de dirección por objetivos, que están desagregados hasta cada Área, aunque se trabaja en la implantación del sistema de valores para lo que se han realizado diferentes diagnósticos en las Áreas. Se han establecido los valores compartidos y deseados por la organización, los que se encuentran integrados en los planes de capacitación colectiva e individual y en la planeación estratégica de la Sucursal. Se divulgan a todos los niveles junto a la misión y visión de la entidad.

La Sucursal Emprestur Ciego de Ávila está conformada por una plantilla aprobada de 833 y cubierta de 762 trabajadores; de ellos 11 dirigentes, 464 operarios, 116 servicios, 177 técnicos no tiene administrativos. Hombres 741 y Mujeres 117.

Misión: Satisfacer las necesidades de los clientes relacionadas con los servicios constructivos, técnicos y la atención a los recursos naturales logrando la funcionalidad y el embellecimiento de las instalaciones turísticas y de su equipamiento que favorezcan la preservación del medio ambiente, aplicando tecnologías, productos y recursos humanos competentes e innovadores.

Visión: Ser reconocidos como la empresa líder del sector turístico en la región central, por el empleo de tecnologías limpias que confieren a nuestro proceso productivo la calidad y actualidad requeridas, para favorecer la funcionalidad, el mantenimiento y el embellecimiento de las instalaciones y de su entorno,

aplicando un sistema de gestión que garantiza la calidad, la innovación y el desarrollo empresarial.

El Sistema de Dirección y Gestión de la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila ha estado inmersa en el proceso de perfeccionamiento empresarial desde el año 2003, en el que fue adoptado el Acuerdo No. 4751 por el CECM, que aprobó la implantación del proceso de perfeccionamiento empresarial. En estos momentos nuestra empresa se encuentra en el noveno paso de mejora continua del sistema del Perfeccionamiento Empresarial, dedicándonos a la actualización de todo el proceso, y la implantación de los cuatro sistemas nuevos que se introducen.

### **2.1.1 Sistema de Gestión del Capital Humano en la Sucursal Emprestur de Ciego de Ávila.**

En el año 2010 se aplicó el diagnóstico de gestión del capital humano, según la NC 3000, con buenos resultados contando con los distintos procedimientos de cada actividad aprobados y en ejecución logrando certificar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano ( SGICH) en el año 2015.

En cuanto al trabajo con los cuadros en estos momentos se cuenta con 11 cargos de dirección, están clasificados como cuadros ejecutivos: dos son mujeres, dos jóvenes hasta 40 años, negros y mestizos uno, militantes del PCC nueve, todos son graduados de nivel superior. Con la reserva se ha logrado avanzar al valorar que se cuenta con 23 reservas y 2,09 por cargo: Promedio de edad: 38.5 años. La composición responde a 8 mujeres 10 jóvenes, 2 negros y mestizos, 17 militantes del PCC y 20 graduados de nivel superior.

En todos los indicadores de trabajo y salario crecen de forma sostenida, manteniendo una eficiencia estable, al existir una correspondencia proporcional entre el aumento del nivel de actividad, las utilidades, el fondo de salario y el valor agregado bruto creado. Entre ellos podemos mencionar que el Gasto de Salario(GS) por peso de Valor Agregado Bruto a (VAB) cerró el 2016 a un 96%, Valor Agregado Bruto a un 130, Productividad a partir del Valor Agregado Bruto a un 111 y la Relación Salario medio Productividad -V.A.B a un 98%, con un salario medio de 906 pesos. Estos indicadores muestran resultados de una gestión eficaz,

Con un crecimiento de la motivación de los trabajadores y con ello se logró estabilizar la fuerza de trabajo y reducir la fluctuación.

Aplicación de Sistemas de pagos la Resolución 6/16 del MTSS se aplicó con éxito en la Sucursal, se aprobó a partir de abril/16 un Sistema de Pago por resultados según Gasto de Salario(GS) por peso de Valor Agregado Bruto a (VAB), iniciando su aplicación a nivel de centros de costo, luego con la instalación del software de nóminas ZUN, ya no fue posible analizar en tiempo real los indicadores por centro de costo y se llevó a nivel de Área, por lo engorroso y poco preciso de la determinación de indicadores. No obstante se logró avances e incrementos en el salario medio de los trabajadores, llegando de un salario medio de 605.94 pesos en el 2013 a 906.00 pesos al cierre del 2016 y en el año 2017 fue de \$1363.00. VER ANEXO 2.

## **2.2 Métodos y técnicas aplicadas.**

Para la realización de esta investigación se utilizan diversos métodos de la investigación científica:

- ✓ Del nivel teórico: el histórico-lógico, el analítico-sintético, el inductivo-deductivo, heurístico o consulta.
  - ✓ Del nivel empírico: La observación, entrevista no estructurada, encuesta y sesiones de trabajo en grupo.
- Método de análisis y síntesis: para estudiar aisladamente los subsistemas de Sistema de Gestión Integrado Capital Humano (SGICH) y después valorarlo integralmente; resultando muy útil para el diseño del procedimiento.
  - Método de inducción y deducción: al analizar los subsistemas de forma individual arribándose a conclusiones particulares en cada caso y posteriormente se analizaron de forma integrada.
  - Método heurístico o consulta: para consultar con los especialistas vinculados al área económica, de capital humano y de cuadros, considerándose de gran utilidad para el desarrollo, ya que esta consulta representa una valiosa fuente de información y de retroalimentación que permite conocer las características de la entidad objeto de estudio y las ventajas del procedimiento diseñado.

- Método histórico-lógico: se utilizó para realizar una valoración de la evolución cronológica del tema objeto de estudio.
- La observación: permitió conocer las características de la entidad objeto de estudio, así como, la interacción de las Áreas, Departamentos y Grupos de trabajo y su incidencia en la toma de decisiones.
- Entrevista no estructurada: a directivos de las áreas de resultados claves para valorar los indicadores de evaluación del coeficiente de participación laboral de los directivos.
- Encuesta: a directivos y trabajadores del departamento de recursos humanos para determinar el grado de conocimiento sobre las funciones actuales y los nuevos perfiles de competencia establecidos.
- Sesiones de trabajo en grupo: con la finalidad de establecer indicadores adecuados a las características de la entidad objeto de estudio.

### **2.3 Fundamentación teórica del proceso de evaluación.**

La evaluación del desempeño es la medición sistemática e integral de la labor realizada por los trabajadores en la actividad que ejecutan, durante un período de tiempo y de su potencial de desarrollo en el ámbito de la empresa. Identifica los tipos de insuficiencias y problemas del personal evaluado, sus fortalezas, posibilidades y capacidades, los caracteriza y constituye la base para la elaboración del plan de desarrollo, acorde a las necesidades. Repercute sobre la permanencia, promoción, formación, reconocimiento moral, idoneidad. (NC 3 001)

Es necesario tener un procedimiento documentado para la planificación, ejecución y control de la evaluación del desempeño de todos los trabajadores, o al vencimiento del ciclo o la temporada y sus cortes parciales. (NC 3 001).

En el caso de los directivos, se hace referencia que La evaluación es una actividad sistemática que deben realizar los jefes con sus subordinados como parte esencial del Sistema de Trabajo con los directivos y constituye un extraordinario instrumento de dirección y educación, que les permite valorar el comportamiento y resultados obtenidos por el directivo en el cumplimiento de sus misiones y tareas, así como el desarrollo integral alcanzado por él; dichos

resultados permiten valorar sus aciertos, deficiencias y sus causas, determinando, a su vez, cómo han sido aplicados los principios de la Política de Cuadros y trazar las medidas para el trabajo futuro.

La evaluación es un proceso de interacción del directivo-máxima dirección de la entidad, mediante el cual:

El directivo conoce como valoran los resultados de su trabajo, sus cualidades profesionales y personales, su correspondencia con las responsabilidades que desempeña, potencialidades de desarrollo, y qué se prevé para su futuro inmediato.

A la vez la dirección de la entidad conoce como piensa el evaluado sobre si mismo y su entorno, si se siente reconocido su trabajo, si son atendidas sus necesidades, su nivel de compromiso en erradicar las dificultades y señalamientos indicados, y al mismo tiempo tiene la oportunidad de transmitirle confianza, seguridad y de exhortarlo a mejores desempeños.

De los resultados individuales del proceso de evaluación depende ante todo, la selección, movimientos, preparación y superación. Ello obliga a ser profundos y objetivos en las valoraciones que se realicen, pues un error puede determinar desde la ubicación o promoción de un directivo hasta su cese en la entidad. Del análisis de los resultados de las evaluaciones a cualquier nivel, se originan decisiones como la inclusión o exclusión en la reserva de cuadros, en los listados de candidatos a cursos, la elaboración del Plan de Desarrollo Perspectiva y Proyección de los Cuadros, y otros, que la convierten en un efectivo instrumento para la aplicación de la Política de Cuadros. (ACE.2010)

Los jefes deben valorar sistemáticamente como sus subordinados cumplen las responsabilidades asignadas, las actitudes y nivel de desarrollo político-ideológico y demás cualidades personales que trascienden en la convivencia cotidiana de la vida laboral en las empresas, entidades, organismos y órganos. De la misma forma, les son señaladas a los subordinados oportunamente sus fortalezas y debilidades, de esto es recomendable dejar constancia por escrito.

Una de las causas que puede suspender del Sistema de Dirección y Gestión es Violar los principios de la vinculación del salario de todos los trabajadores a los resultados. (DL 281)

Los requisitos para ocupar cargos de dirección son; comportamiento laboral y personal ético, capacidad de dirección y organización, grado de conciencia y responsabilidad ante el trabajo, dominio y conocimiento de la actividad que va a dirigir, nivel profesional o técnico adecuado, prestigio y reconocimiento social y muy importante obtener resultados satisfactorios en el trabajo.

La evaluación de los directivos es un proceso ininterrumpido que se realizará a partir de los resultados del trabajo y su desempeño individual, constando el progreso de la actividad que dirige o realiza de forma cotidiana y sistemática, teniendo en cuenta su actitud, ejemplaridad y autoridad personal.

Los directivos son evaluados periódicamente sobre la base del cumplimiento de los requisitos y condiciones generales y específicas que se tuvieron en cuenta para su designación o elección. (DL 196 Modificado).

#### **2.4 Diseño del procedimiento mensual de evaluación de desempeño de los directivos.**

Luego del análisis realizado de la situación actual de la problemática en la empresa objeto de estudio se procede al diseño del procedimiento mensual para la evaluación del desempeño de los directivos. VER ANEXO 3.

##### **Paso 1 Preparación y coordinación.**

Se reúne en varias secciones de trabajo el equipo multidisciplinario creado para elaborar procedimientos documentados del Sistema Integrado de Gestión del Capital Humano (SGICH) en este caso para la planificación , ejecución y control de la evaluación del desempeño de los directivos , se hace un estudio de la legislación vigente se utilizan diversos métodos de la investigación científica.

##### **Paso 2: Establecer objetivos, alcance y generalidades.**

El procedimiento tiene como objetivos:

1. Evaluar el resultado de trabajo de los directivos para el pago de estimulación.

2. Valorar mensualmente los resultados obtenidos por los directivos en el cumplimiento de sus misiones, tareas y objetivos de trabajo.
3. Control sistemático del cumplimiento de los señalamientos realizados en la evaluación anual de cuadros.

El procedimiento tiene como alcance a todos los directivos de la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila, de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 61 de 2012 del Presidente del Grupo Empresarial.

Como generalidades:

Se toman los niveles de subordinación:

- El Director de la Sucursal será evaluado por el Director General de la Empresa.
- El Director Evalúa a los Jefes de Departamento de la Dirección, Jefes de Áreas y a la Especialista en Cuadro.

También el evaluador se apoya básicamente en:

- Información del Departamento Contable Financiera.
- Departamento Técnico Productiva.
- Departamento de Capital Humano.
- Reporte de las incidencias por inspecciones, auditorías, etc.
- Cumplimiento de acuerdos e indicaciones.
- Informaciones tributadas por el Directivo en su autoevaluación.

La evaluación debe ser firmada por el evaluador y el evaluado, independientemente de que el evaluado esté o no de acuerdo con la misma.

### **Paso 3: Acciones y plazos a seguir.**

⇒ El Especialista de Cuadros entregará mensualmente a los directivos, el Modelo para la autoevaluación.

Fecha de cumplimiento: 1er día de la última semana de cada mes.

⇒ Realización de la autoevaluación por cada directivo.

Fecha de cumplimiento: 1er día de la última semana de cada mes

⇒ El Especialista de Cuadros gestionará mensualmente la información necesaria para evaluar a los directivos, con las direcciones responsables de brindar dicha información.

Fecha de cumplimiento: última semana de cada mes.

⇒ Elaboración de la valuación del directivo por el jefe evaluador (Director)

Fecha de cumplimiento: Del 1 al 3 de cada mes

⇒ Análisis del evaluador con el directivo evaluado sobre los resultados obtenidos.

Fecha de cumplimiento: Del 3 al 4 de cada mes

⇒ El especialista de cuadros entrega al Departamento de Recursos Humanos el resultado obtenido por cada directivo en la evaluación.

Fecha de cumplimiento: Del 4 al 5 de cada mes

⇒ La evaluación mensual realizada a los directivos se archiva en el Área de Cuadros.

Fecha de cumplimiento: Al finalizar el proceso

⇒ Análisis de los resultados de las evaluaciones de los directivos, en la Comisión de Cuadros.

Fecha de cumplimiento: Trimestral coincidiendo con la reunión del mes

#### **Paso 4: Establecer indicadores.**

Los indicadores a medir en la Evaluación Mensual de los directivos deben ser de su conocimiento dentro de ellos están:

a) Resultado en las inspecciones, controles internos, verificaciones fiscales, auditorías realizadas.

Valoración de las calificaciones otorgadas: se trata de obtener calificaciones satisfactorias de aceptable o bien. También se valora el grado de exigencia de los directivos, la calidad de las evaluaciones que realiza, el empleo de estímulos y correcciones, la educación, preparación de sus subordinados. Tener implementado el control interno, efectividad de los sistemas de control

que aplica, aplicación de las medidas de control interno. Se valora el cumplimiento de leyes y demás disposiciones y principios éticos.

Los resultados en este aspecto determinarán el derecho o no para el cobro de la estimulación y el pago por resultados, independientemente de la calificación general obtenida.

b) Cumplimiento de los Objetivos de trabajo:

Se trata del cumplimiento de los indicadores de eficiencia, como; el plan de ventas, el plan de utilidades, el costo por peso de ingreso planificado. También el cumplimiento del cronograma de ejecución de obra y de la contratación, el plan de Mantenimiento, inversiones, reposiciones. Índice de ausentismo. Así como el control a la base ejerciendo la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.

c) Eficiencia y eficacia en su gestión laboral y en el ejercicio de sus funciones de dirección:

Se trata de no tener cuentas por cobrar envejecidas en más de 30 días. Su incumplimiento amerita un análisis de los directivos, en la Comisión de Cuadros. Se valora realizar oportunamente los análisis financieros en el seno del Consejo de Dirección de la Sucursal, utilizando las herramientas financieras, como: liquidez, solvencia, capital de trabajo. etc.

Ejecutar los pagos en tiempo, evitando las cuentas por pagar envejecidas.

Control de los pagos anticipado no mayor de 5 días.

Se tendrán en cuenta los resultados de las encuestas a clientes internos y externos.

También se trata del cumplimiento de las tareas asignadas las funciones que realiza, y la reacción ante las recomendaciones y señalamientos.

d) Organización, control e información;

La disciplina informativa, brindando la información veraz, con calidad y en la fecha establecida. Además se valora como el directivo informa, supervisa y controla el cumplimiento de las tareas. Influencia en el comportamiento y disciplina informativa de los subordinados.

e) Ocurrencia de hechos delictivos

De producirse un delito o hecho de corrupción e ilegalidades, implica la pérdida del derecho al cobro de la estimulación y el pago por resultados, independientemente de la calificación general obtenida.

- f) Cumplimiento de tareas y acuerdos de los órganos de dirección y del proceso de planificación.

Referido al cumplimiento de la planificación del trabajo del directivo y de sus subordinados en la fecha y con la calidad establecida. Al cumplimiento de los acuerdos de los órganos colectivos de dirección, desde el punto de vista de su cumplimiento cuantitativo, así como su valoración cualitativa. Disciplina organizativa, asistencia, puntualidad y participación en el equipo de dirección. Valoración cualitativa del directivo, ejemplaridad ante el colectivo, conducta, motivación y disposición que demuestra ante los problemas.

- g) Completamiento y preparación de la reserva de cuadro actitud ante la superación.

Tener identificadas las reservas de su cargo, trabajar en su preparación, cumplir los planes de sustitución y evaluarlos. La capacidad que muestra para delegar; decisión para enfrentar su responsabilidad y los riesgos; aptitud para enfrentar los cambios e iniciativas. Mostrar interés por su preparación y la de sus subordinados.

Otros indicadores según el cargo que desempeña el directivo:

- ✓ Cumplimiento del plan de electricidad.
- ✓ También es decisivo el cumplimiento del ciclo de inventarios.
- ✓ Cumplimiento de los indicadores de transporte
- ✓ Cumplimiento de la seguridad informática,
- ✓ Cumplimiento de la relación gasto de salario/peso de valor agregado bruto (VAB)

De producirse alguna sanción, implica la pérdida del derecho al cobro de la estimulación y el pago por resultados, independientemente de la calificación general obtenida.

#### **Paso 4: Evaluación, calificación de los indicadores.**

La medida de evaluación para cada uno de los indicadores es:

- Muy Bien equivalente a 5 puntos
- Bien, equivalente a 4 puntos
- Regular, equivalente a 3 puntos
- Mal, equivalente a 2 puntos

Los indicadores a evaluar en todos los casos serán ocho por lo que la puntuación es como mínimo 16 y máximo 40 puntos.

- ⇒ La escala, para la evaluación final será:
- Mal, de 23 puntos o menos.
  - Regular, de 24 a 31
  - Bien, de 32 a 39
  - Muy Bien, de 40

Del resultado de la puntuación obtenida en el Coeficiente de Participación Laboral (CPL) se haya el porcentaje de Distribución Salarial que le corresponda de acuerdo a la puntuación obtenida para su utilización en el “Sistemas de pagos por resultados”.

La distribución será de la siguiente manera:

Calificación	Puntuación	CPL
Muy Bien	40	100 %
Bien	39-38	95%
	37-36	90%
	35-34	85%
	33-32	80%
Regular	31-30	70%
	29-28	60%
	27-26	50%
	25-24	40%
Mal	Igual o menor que 23	0

Para aquellos casos en los que un directivo realiza alguna labor que sobresale de su quehacer diario, que alcance un estándar muy alto, destacado, que sea meritorio resaltarlo por encima del resto, se le otorgarán 5 puntos por encima de la puntuación máxima, es decir, obtendrá entonces 45 puntos, equivalente a un CPL de 150%. Estos casos serán aprobados en la comisión de cuadro.

El evaluador expone, los señalamientos y recomendaciones que consideren necesarios.

Los aspectos que a continuación se relacionan son de obligatorio cumplimiento para tener derecho al cobro de la estimulación:

- Calificaciones satisfactorias o aceptables en inspecciones, auditorías y controles.
- Área de trabajo sin delitos, hechos de corrupción e ilegalidades.
- No haber sido objeto de aplicación de medida disciplinaria.

En el procedimiento anexo están descritas las RESPONSABILIDADES que aseguran el proceso (Director de la Sucursal la Especialista B en Cuadros y de los directivos)

Este proceso no es estático por lo que necesita retroalimentación para que este actualizado y en busca de la mejora continua. ANEXO 4 Procedimiento íntegro.

Por tanto de acuerdo al sistema de actividades propuesto se atribuyen una serie de aspectos que abren el camino al fortalecimiento del SIGRH en la Sucursal:

- ✓ Fortalecer las relaciones entre Áreas, Departamentos o Grupos de trabajo en relación con los directivos.
- ✓ Promover desde todos los niveles el sentido de pertenencia a la sucursal para poder aplicar al puesto de trabajo, como se proyecta el directivo con la tarea que realiza.
- ✓ Descentralizar el proceso de toma de decisiones hasta el nivel medio de la ocupación, para que este sea rápido y oportuno.
- ✓ Perfeccionar el sistema de evaluación del desempeño vigente.
- ✓ Introducir paulatinamente la evaluación 360 grados.
- ✓ Planear la rotación por puestos de trabajo con vistas al fortalecimiento de la adquisición de habilidades con vistas a las líneas de tránsito y desarrollo.

- ✓ Mejorar el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales.
- ✓ Discutir con cada directivo el contenido de su perfil tomando como referencia los indicadores propuestos en la investigación.
- ✓ Mejorar paulatinamente las condiciones de trabajo.
- ✓ Utilizar una vía de estimulación para los directivos.

## **2.5 Validación del procedimiento diseñado.**

El procedimiento diseñado fue sometido a serie de entrevistas y encuestas realizadas a directivos y especialistas acerca de la aplicación de este procedimiento.

Se determina su validación a través de siete especialistas de la OSDE, Empresa Emprestur S.A y de la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila se les presenta el diseño del sistema para poder conocer su opinión acerca de si la nueva propuesta cumple con el objetivo de lograr un desempeño óptimo, el 100 % la valoran de muy adecuada y que responde a una problemática existente en su radio de acción. Se analizaron sus consideraciones y criterios necesarios: los criterios emitidos por los directivos (ocho) sobre la elaboración del diseño el 100 % la valoran de muy adecuada.

Al valorar que, la fundamentación de la elaboración del procedimiento con Especialistas de Recursos Humanos demuestran su correspondencia con la forma de pago establecida, de manera que se obtenga un mejor desempeño en cada Departamento, Área, Grupo de trabajo o Brigada , el 95% de los especialistas califican de bastante adecuada .

Al entrevistar a los directivos de la sucursal el 100% califican de bastante adecuada.

En el ANEXO 5 se ejemplifica las ventajas que reporta para estimular a directivos. Como resultado de la interpretación de los datos recogidos a los especialistas se puede demostrar que la propuesta del diseño, que se encuentra en aplicación desde el 2017, ha podido:

- Analizar de forma crítica y objetiva los valores, cualidades y capacidades del directivo para contribuir a estimularlas y desarrollarlas, así como, sus debilidades con el fin de rectificarlas, en interés de lograr mejores resultados y contribuir a su desarrollo.

- Contribuir a la mejor selección, preparación y superación, ubicación, atención y estimulación de los directivos y con ello asegurar superiores resultados.
- Determinar si cada directivo ocupa el cargo para el cual reúne las condiciones requeridas. Conocer cuáles rebasan las exigencias del cargo que desempeñan y si están aptos para ser promovidos o si han dejado de responder a los requisitos del cargo que ocupan y deben ser demovidos o trasladados.
- Arribar a criterios sobre el resultado cualitativo, de la evaluación de los directivos y conocer en qué medida estos responden a las necesidades actuales y perspectivas de cada unidad organizativa en particular y del organismo en su conjunto.
- Aportar elementos para la aplicación correcta de las sanciones disciplinarias o estímulos en los casos en que sean necesarios.

## **CONCLUSIONES**

1. Los fundamentos teóricos-metodológicos valorados, permitió una mejor preparación para identificar las faltas y los beneficios que este reporta la implementación del SGICH en la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila.
2. El diseño del procedimiento de evaluación mensual de los directivos propuesto ha tenido aplicación experimental en la entidad objeto de estudio: Sucursal Emprestur Ciego de Ávila, concluyendo que es factible su aplicación.

## **RECOMENDACIONES**

1. Continuar con la aplicación del procedimiento de evaluación mensual de los directivos en la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila.
2. Proponer el procedimiento de evaluación mensual aplicado en la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila a la Empresa Emprestur S:A para que trabajen en pos del mejoramiento de la gestión del Capital Humano y específicamente de los directivos.

## BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Alajart , Y. (2003) Cambio cultural. a partir de la implementación de procesos de mejora continua en la empresa cubana[en línea] [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) consultado enero 2018
- ✓ Acuerdo del Consejo de Estado, 22 de Julio de 2010.
- ✓ NC 3000, 3001 y 3002: 2007: “Sistema de gestión integrada de capital humano–Vocabulario,Requisitos e Implementación”, 2007. E. O. N. d. N. N. La Habana, **en [www. cubaindustria.nc. cu](http://www.cubaindustria.nc.cu).consultada enero 2018**
- ✓ AGUDELO, S. (1998) Certificación de competencias laborales. Aplicación en gastronomía. . Montevideo: Cinterfor/OIT, Volume, DOI:
- ✓ Aguilera, M., Allan. (2010). Contribución al perfeccionamiento de la organización del trabajo en la fabricación de bicicletas. Cuba., UCLV.
- ✓ Aguilera, M., Allan. (2002) monografía de gestión de recursos humanos uclv, cuba.
- ✓ Alaya, S. (2005) La administración de RRHH en la nueva sociedad empresarial. Volume, DOI: Madrid ,España
- ✓ ALVAREZ, L.(2010). La dirección de recursos humano como liderazgo transformador,. A. Bilbao, citado por Valle.
- ✓ Ansorena Cao, A. (1996). 15 casos para la Selección de Personal con Éxito, P. E. Barcelona.
- ✓ Ansorena Cao, A. (1996) 15 casos para la Selección de Personal con Éxito, Barcelona, Paidos Empresa. Volume, DOI:
- ✓ Aristos, d. (1987). Diccionario de la Lengua Española. E. P. S. A. Madrid.
- ✓ Azúa, S. (2012). “La gestión del conocimiento y del capital intelectual de las organizaciones como elemento clave para evaluación del desempeño”, Fomento del Trabajo, octubre-diciembre.: pp. 30-37.
- ✓ Barranco, F. J. (1993). Planificación estratégica de recursos humanos del marketing interno a la planificación. . E. P. S. A. Madrid.

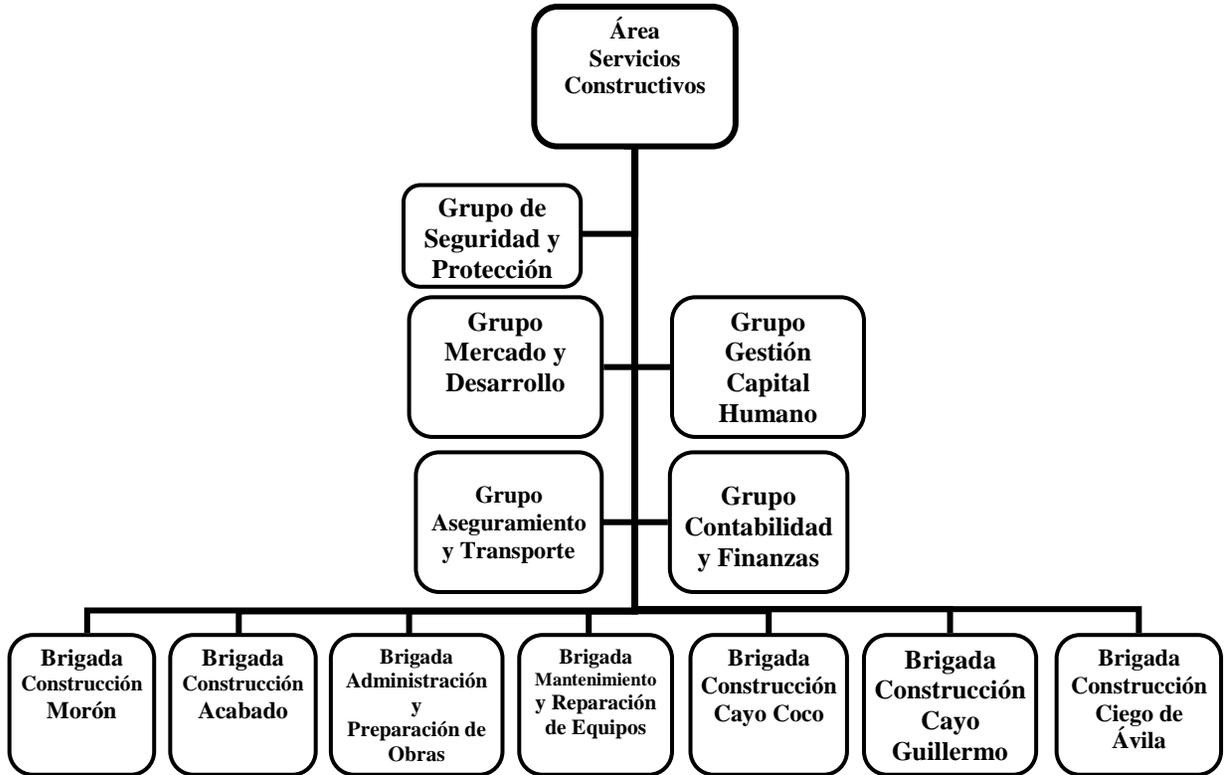
- ✓ Barrios, E. (2000) Capacitación y evolución del desempeño (INTECAP) – Guatemala. Volume, DOI: actual”. B. d. E. Económicos. Vol. LIII, nº 164, pp.
- ✓ Bueno, E. (2003). “Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (knowledge Management), en R. Hernández (Ed): Dirección del Conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones. T. Ediciones la Coria, Cáceres, pp. 21-54.
- ✓ Calvez Hernández, S. C. M. L. (2010). Técnicas de trabajo creativo en grupos de expertos. C. d. I. H. Ed. ISPJAE.
- ✓ Camisón, C. P., D .y Devece, C. (2000). “Un nuevo modelo para la medición del desempeño en directivos”, Oviedo. España.
- ✓ Carnota Lauzán, O. (2012). Curso de administración para dirigentes. . E. C. S. L.Habana. 3ra edición corregida
- ✓ Casa, B. J. (2013). como reclutar, seleccionar, y evaluar al personal. . S. A. Editorial de Vecchi.
- ✓ Casa, M. (2014). Seminario impartido por especialistas de Capacitación y Cuadro de la Casa Matriz de Emprestur. Ciego de Ávila.
- ✓ Casa, M. (2016) Seminario impartido por directivos y especialistas de cuadro de la Casa Matriz de Emprestur. Villa Clara. Volumen, DOI:
- ✓ Chiavenato, I. (1992). administración de Recursos Humanos: desempeño y evaluación. . M. Editorial Mc Graw Hill.
- ✓ CLAVER, E. e. a. (2000). Los Recursos humanos en la empresa: Un enfoque directivo. . S. A. Editorial Civitas, Madrid, España, 3ra edición, citado por Valle.
- ✓ Cuesta, A. (2010). Tecnología de gestión de recursos humanos. 3ra edición. E. A. L. Habana.
- ✓ Cuesta, S. A. (2002). GESTION DE COMPETENCIAS La Habana, Cuba, Facultad de Ingeniería Industrial Universidad Tecnológica de La Habana (ISPJAE)
- ✓ Cuesta Santos, A. (1997). Tecnología de G.R.H. L. H. E. Academia. época. 3-8 pp.

- ✓ Decreto Ley No. 196 del 1999 del Consejo de Estado. Modificado.
- ✓ Decreto Ley No. 320, modificado por el Decreto Ley No. 252.
- ✓ Decreto 281- 07. Sistema de Dirección y Gestión Empresarial. Modificado.
- ✓ Espony, E. (2007) La Gestión integral de los Recursos Humanos y los Sistemas de Gestión por competencias. Volumen, DOI:
- ✓ French, W. L. (1993). Administración de personal, desarrollo de recursos humanos. . E. L. México
- ✓ Herrera Lemus, K. (2000). Modelo de gestión estratégica de los recursos humanos en pequeñas y medianas empresas hoteleras dedicadas al turismo, Santa Clara, Cuba., Universidad Central “Marta Abreu” de Las Villas. laboral.htm 10/10/06. Volumen, DOI:
- ✓ Isabel, S. A. (2017) Recursos Humanos: Una gestión integral. Volumen, DOI:
- ✓ Manzano, H. G. (2005). Determinación de las Competencias Laborales a los Cargos de Directivos y Técnicos en la Empresa de Investigaciones y Proyectos Hidráulicos de Ciego de Ávila. Cuba., UCLV.
- ✓ Manzano, H. G. (2008). Diseño de un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano en la DPV Ciego de Ávila, Capítulo I. Santa Clara, Cuba, UCLV: 35.
- ✓ Marín, T. Z. (2007).La evaluación del desempeño: en sistema de ayuda para alcanzar la estrategias y los objetivos organizacionales. Revista del MTSS, Gaceta laboral No. 16 2007 pp.
- ✓ Martínez, M. (1995). Pago de la nómina y cumplimiento de una serie de trámites burocráticos en relación con el personal.
- ✓ Morales, C., A (2007). Contribución para un Modelo Cubano de Gestión Integrada de Recursos Humanos, Ponencia Presentada. Taller Provincial Hacia un Modelo Cubano de Gestión Integrada de Capital Humano, Ciego de Ávila, Cuba.

- ✓ OCHOA, I. y. S., Carla. (2015) Evaluación de Competencias Genéricas del Personal Operario. Universidad de Carabobo. Valencia-Venezuela. Volumen, DOI:
- ✓ PARDO, C. (2010). Evaluación del Desempeño, en Dirección de Presupuestos, Recursos Humanos en el sector público. Experiencias, análisis y propuestas. S. Dolmen ediciones.
- ✓ Pérez Betancourt Armando, Díaz Llorca Carlos .El directivo y la ideología organizacional cubana”, Ed. Ciencias Sociales, 2003.
- ✓ RAMÍREZ, C. (2000). Gestión Estratégica de Recursos Humanos y Evaluación del Desempeño. Revista Chilena de Administración Pública. Chile.
- ✓ ROJAS, L. (2013). Sistema de Evaluación del desempeño del Instituto de Normalización Previsional. Revista Chilena de Administración Pública. N° 13, p. 58 y ss.
- ✓ Zarifian, P. (2001) El modelo de competencia y los sistema productivos, Montevideo, Cinterfor/OIT. Volumen, DOI:

## ANEXOS

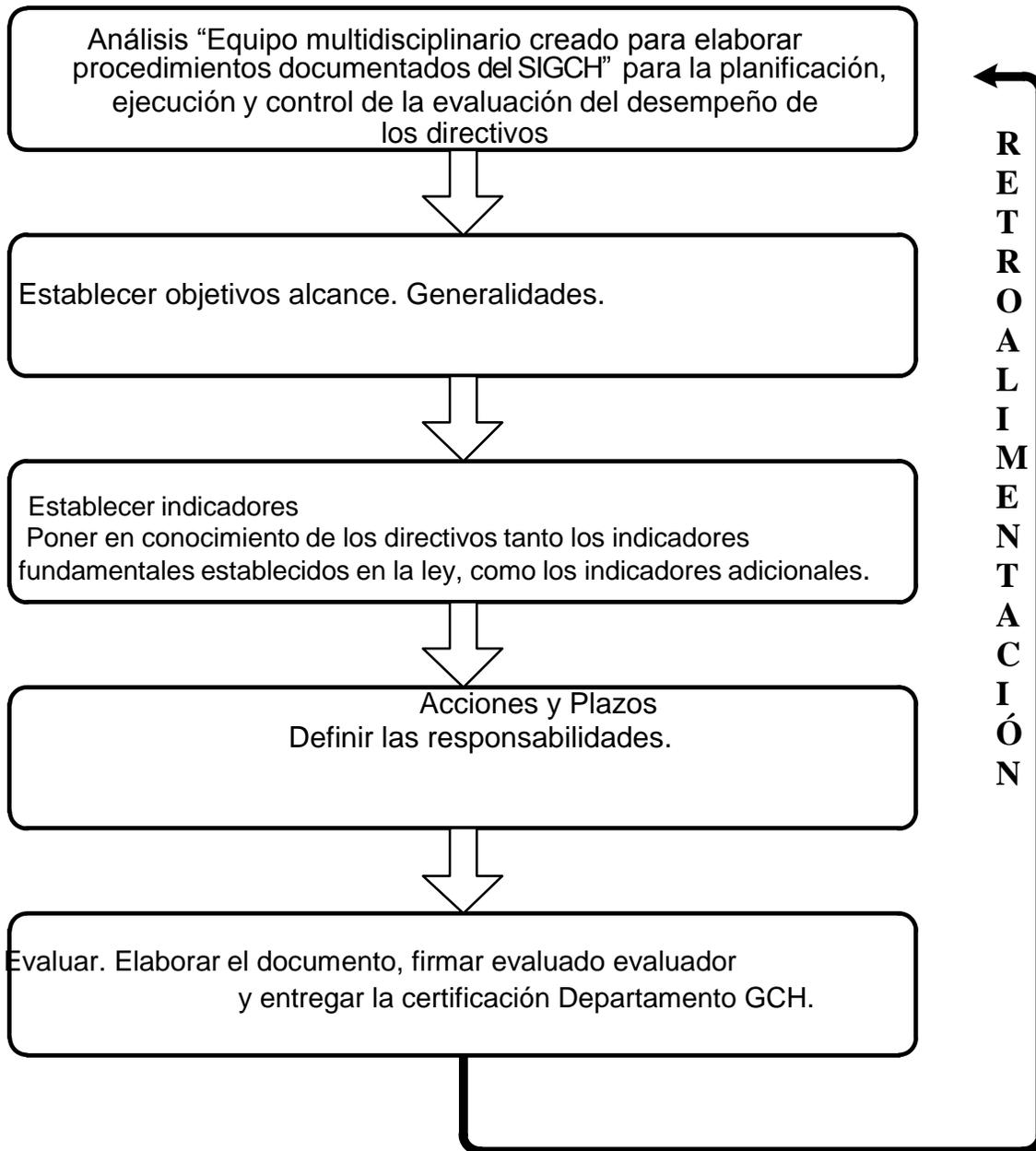
### ANEXO 1: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA SUCURSAL EMPRESTUR S.A.



**ANEXO 2: INDICADORES DE TRABAJO Y SALARIO**

<p><b>SUCURSAL EMPRESTUR CIEGO DE ÁVILA</b></p> <p><b>ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE EFICIENCIA EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS</b></p>						
<b>Indicadores</b>	<b>UM</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	
<b>Nivel de actividad</b>	<b>MP</b>	<b>21.229.274,00</b>	<b>20.400.645</b>	<b>28.111.702</b>	<b>27.627.221</b>	<b>35.909.813</b>
<b>Fondo de Salario</b>	<b>MP</b>	<b>5.962.457,00</b>	<b>6.578.312</b>	<b>7.493.244</b>	<b>8.077.918</b>	<b>12070986</b>
<b>Promedio de Trabajadores</b>	<b>U</b>	<b>820</b>	<b>814</b>	<b>766</b>	<b>743</b>	<b>741</b>
<b>Valor Agregado Bruto</b>	<b>MP</b>	<b>11.161.022,00</b>	<b>10.157.948</b>	<b>11.706.312</b>	<b>12.920.626</b>	<b>18835972</b>
<b>Productividad Mensual</b>	<b>p</b>	<b>13611,00</b>	<b>1386,56</b>	<b>1698,04</b>	<b>1449,15</b>	<b>2118,31</b>
<b>Salario Medio Mensual</b>	<b>p</b>	<b>605,94</b>	<b>897,94</b>	<b>1086,92</b>	<b>906,00</b>	<b>1363,00</b>
<b>Gasto Total</b>	<b>MP</b>	<b>19494513,00</b>	<b>19624558</b>	<b>26341227</b>	<b>25397963</b>	<b>32601230</b>
<b>Utilidades</b>	<b>MP</b>	<b>2264131,00</b>	<b>1312362</b>	<b>1770475</b>	<b>2229257</b>	<b>3308583</b>
<b>Gasto de salario/\$VAB</b>	<b>p</b>	<b>0,5342</b>	<b>0,4957</b>	<b>0,6401</b>	<b>0,6252</b>	<b>0,6408</b>

### ANEXO 3: DISEÑO DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO



Procedimiento específico de evaluación del desempeño mensual para directivos  
Fuente: Elaboración Propia.

 <b>Sucursal Emprestur</b> <b>Ciego de Avila</b>	<b>ANEXO 4</b>	<b>Código: PGCH</b>	
	<b>PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN MENSUAL PARA LOS DIRECTIVOS</b>	<b>Edición: 01</b>	
		<b>Fecha: 3/1/20017</b>	
		<b>Página 1 de 59</b>	

## PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN MENSUAL DE LOS DIRECTIVOS

### OBJETIVOS:

4. Evaluar el resultado de trabajo de los directivos para el pago de estimulación.
5. Valorar mensualmente los resultados obtenidos por el directivo en el cumplimiento de sus misiones, tareas y objetivos de trabajo.
6. Control sistemático del cumplimiento de los señalamientos realizados en la evaluación anual de los directivos.

### ALCANCE:

La evaluación mensual es aplicable a todos los directivos de la Sucursal Emprestur Ciego de Ávila, de acuerdo a lo establecido en la Resolución No. 61 de 2012 del Presidente del Grupo Empresarial.

### DESARROLLO:

#### Generalidades

- ⇒ Para la realización de la evaluación, se tendrá en cuenta los niveles de subordinación:
  - El Director de la Sucursal será evaluado por el Director General de la Empresa Emprestur S.A.
  - El Director Evalúa a los Jefes de Departamento de la Dirección , Jefes de Áreas y a la Especialista en Cuadro .
- ⇒ Para la elaboración de la Evaluación Mensual el evaluador se apoyará básicamente en:
  - Información Departamento Contable Financiera.
  - Departamento Técnico Productiva
  - Departamento de Capital Humano
  - Reporte de las incidencias por inspecciones, auditorías, etc.
  - Cumplimiento de acuerdos e indicaciones.

- Informaciones tributadas por el directivo en su autoevaluación.
- ⇒ La evaluación debe ser firmada por el evaluador y el evaluado, independientemente de que el evaluado esté o no de acuerdo con la misma.

### **Acciones y plazos a seguir;**

- ⇒ El Especialista de Cuadros entregará mensualmente a los directivos, el Modelo para la autoevaluación.  
Fecha de cumplimiento: 1er día de la última semana de cada mes
- ⇒ Realización de la autoevaluación por el directivo.  
Fecha de cumplimiento: 1er día de la última semana de cada mes
- ⇒ El Especialista de Cuadros gestionará mensualmente la información necesaria para evaluar a los directivos, con las direcciones responsables de brindar dicha información.  
Fecha de cumplimiento: última semana de cada mes.
- ⇒ Evaluación del directivo por el jefe evaluador (Director)  
Fecha de cumplimiento: Del 1 al 3 de cada mes
- ⇒ Análisis del evaluador con el directivo evaluado sobre los resultados obtenidos.  
Fecha de cumplimiento: Del 3 al 4 de cada mes
- ⇒ El especialista de cuadros entrega al Área de Recursos Humanos los resultados obtenidos por los directivos en la evaluación.  
Fecha de cumplimiento: Del 4 al 5 de cada mes
- ⇒ La evaluación mensual realizada a los directivos se archiva en el Área de Cuadros.  
Fecha de cumplimiento: Al finalizar el proceso
- ⇒ Análisis de los resultados de las evaluaciones de los directivos, en la Comisión de Cuadros.  
Fecha de cumplimiento: Trimestral coincidiendo con la reunión del mes.

**Los indicadores a medir en la Evaluación Mensual de los directivos son los siguientes:**

- a) Resultado en las inspecciones, controles internos, verificaciones fiscales, auditorías realizadas.

Valoración de las calificaciones otorgadas: se trata de obtener calificaciones satisfactorias de aceptable o bien. También se valora el grado de exigencia de los cuadros, la calidad de las evaluaciones que realiza, el empleo de estímulos y correcciones, la educación, preparación de sus subordinados. Tener implementado el control interno, efectividad de los sistemas de control que aplica, aplicación de las medidas de control interno. Se valora el cumplimiento de leyes y demás disposiciones y principios éticos.

Los resultados en este aspecto determinarán el derecho o no para el cobro de la estimulación y el pago por resultados, independientemente de la calificación general obtenida.

- b) Cumplimiento de los Objetivos de trabajo:

Se trata del cumplimiento de los indicadores de eficiencia, como; el plan de ventas, el plan de utilidades, el costo por peso de ingreso planificado. También el cumplimiento del cronograma de ejecución de obra y de la contratación, el plan de Mantenimiento, inversiones, reposiciones. Índice de ausentismo. Así como el control a la base ejerciendo la autoridad necesaria para el cumplimiento de sus objetivos.

- c) Eficiencia y eficacia en su gestión laboral y en el ejercicio de sus funciones de dirección:

Se trata de no tener cuentas por cobrar envejecidas en más de 30 días. Su incumplimiento amerita un análisis de los directivos, en la Comisión de Cuadros. Se valora realizar oportunamente los análisis financieros en el seno del Consejo de Dirección de la Sucursal, utilizando las herramientas financieras, como: liquidez, solvencia, capital de trabajo etc.,.

Ejecutar los pagos en tiempo, evitando las cuentas por pagar envejecidas.

Control de los pagos anticipado no mayor de 5 días.

Se tendrán en cuenta los resultados de las encuestas a clientes internos y externos.

También se trata del cumplimiento de las tareas asignadas las funciones que realiza, y la reacción ante las recomendaciones y señalamientos.

- d) Organización, control e información;  
La disciplina informativa, brindando la información veraz, con calidad y en la fecha establecida. Además se valora como el cuadro informa, supervisa y controla el cumplimiento de las tareas. Influencia en el comportamiento y disciplina informativa de los subordinados.
- e) Ocurrencia de hechos delictivos  
De producirse un delito o hecho de corrupción e ilegalidades, implica la pérdida del derecho al cobro de la estimulación y el pago por resultados, independientemente de la calificación general obtenida.
- f) Cumplimiento de tareas y acuerdos de los órganos de dirección y del proceso de planificación.  
Referido al cumplimiento de la planificación del trabajo del cuadro y de sus subordinados en la fecha y con la calidad establecida. Al cumplimiento de los acuerdos de los órganos colectivos de dirección, desde el punto de vista de su cumplimiento cuantitativo, así como su valoración cualitativa.. Disciplina organizativa, asistencia, puntualidad y participación en el equipo de dirección. Valoración cualitativa del cuadro, ejemplaridad ante el colectivo, conducta, motivación y disposición que demuestra ante los problemas.
- g) Completamiento y preparación de la reserva de cuadro actitud ante la superación.  
Tener identificadas las reservas de su cargo, trabajar en su preparación, cumplir los planes de sustitución y evaluarlos. La capacidad que muestra para delegar; decisión para enfrentar su responsabilidad y los riesgos; aptitud para enfrentar los cambios e iniciativas. Mostrar interés por su preparación y la de sus subordinados.

Otros indicadores según el cargo que desempeña el cuadro

- ✓ Cumplimiento del plan de electricidad.
- ✓ También es decisivo el cumplimiento del ciclo de inventarios.
- ✓ Cumplimiento de los indicadores de transporte

- ✓ Cumplimiento del plan de electricidad.
- ✓ También es decisivo el cumplimiento del ciclo de inventarios.
- ✓ Cumplimiento de los indicadores de transporte
- ✓ Cumplimiento de la seguridad informática,
- ✓ Cumplimiento de la relación gasto de salario/peso de valor agregado bruto (VAB)

De producirse alguna sanción, implica la pérdida del derecho al cobro de la estimulación y el pago por resultados, independientemente de la calificación general obtenida.

**Para la calificación de los indicadores a medir en la Evaluación Mensual de los cuadros se efectuará:**

- ⇒ La medida de evaluación para cada uno de los indicadores es:
  - Muy Bien equivalente a 5 puntos
  - Bien, equivalente a 4 puntos
  - Regular, equivalente a 3 puntos
  - Mal, equivalente a 2 puntos

La escala de valores adoptada se conforma asignando una puntuación del 2 al 5 con los siguientes criterios:

CALIFICACIÓN		APRECIACIÓN PARA CALIFICAR EL ASPECTO
Criterios	Puntos	
MUY BIEN	5	Predomina un cumplimiento sobresaliente, el cuadro posee potencialidades para lograr óptimos resultados.
BIEN	4	Cumple el aspecto, se le hacen señalamientos a los que reacciona favorablemente y los soluciona.
REGULAR	3	Cumple de forma inestable el aspecto, hay que insistirle en sus errores para que logre mejorar.
MAL	2	No cumple con el aspecto, no logra solucionar los señalamientos que se le realizan.
NO EVALUADO	NE	El aspecto no existe o no refleja la actividad del cuadro

Los indicadores a evaluar en todos los casos serán ocho por lo que la puntuación es como mínimo 16 y máximo 40 puntos.

⇒ La escala, para la evaluación final será:

- Mal, de 23 puntos o menos.
- Regular, de 24 a 31
- Bien, de 32 a 39
- Muy Bien, de 40

Del resultado de la puntuación obtenida se haya el por ciento del Coeficiente de Distribución Salarial (CPL) que le corresponda de acuerdo a la puntuación obtenida para su utilización en los diferentes Sistemas de pagos por resultados.

La distribución será de la siguiente manera:

Calificación	Puntuación	CPL
Muy Bien	40	100 %
Bien	39-38	95%
	37-36	90%
	35-34	85%
	33-32	80%
Regular	31-30	70%
	29-28	60%
	27-26	50%
	25-24	40%
Mal	Igual o menor que 23	0

Para aquellos casos en los que un directivo realiza alguna labor que sobresale de su quehacer diario, que alcance un estándar muy alto, destacado, que sea meritorio resaltarlo por encima del resto, se le otorgarán 5 puntos por encima de la puntuación máxima, es decir, obtendrá entonces 45 puntos, equivalente a un CPL de 150%. Estos casos serán aprobados en la comisión de cuadro.

La calificación final de la evaluación mensual en ningún caso podrá evaluarse como Muy Bien, si en alguno de los indicadores evaluados el cuadro obtiene calificación de Mal o Regular.

La calificación final de la evaluación mensual en ningún caso podrá evaluarse como Bien si en alguno de los indicadores evaluados el cuadro obtiene calificación de Mal.

- ⇒ El evaluador expone, los señalamientos y recomendaciones que consideren necesarios.
- ⇒ Los aspectos que a continuación se relacionan son de obligatorio cumplimiento para tener derecho al cobro de la estimulación:
  - Calificaciones satisfactorias o aceptables en inspecciones, auditorias y controles.
  - Área de trabajo sin delitos, hechos de corrupción e ilegalidades.
  - No haber sido objeto de aplicación de medida disciplinaria.

## **RESPONSABILIDADES**

Director de la Sucursal

- Cumplir y hacer cumplir todo lo establecido en este procedimiento y los documentos relacionados con el mismo.
- Evaluar de forma objetiva, analítica y crítica a los directivos ejecutivos que se le subordinan.
- Dar a conocer, al cuadro que evalúa, el resultado de las evaluaciones.
- Entregar a la Especialista de Cuadros las evaluaciones, inmediatamente después de notificadas y firmadas, para su custodia.

### Especialista B en Cuadros

- Solicitar las autoevaluaciones a los directivos para su entrega al evaluador.
- Solicitar a los directores funcionales los datos necesarios para la evaluación de los cuadros.
- Entregar al directivo Evaluador la información necesaria para que proceda a la evaluación.
- Informar al Área de Recursos Humanos el resultado cuantitativo final de la evaluación de los directivos.
- Custodiar las evaluaciones de los directivos, firmadas por el evaluador y los evaluados.
- Elaborar semestralmente el Informe Resumen de las evaluaciones de los cuadros para su análisis en la Comisión de Cuadros de la Empresa.

### De los directivos:

- Elaborar su autoevaluación y entregarla en la fecha establecida, último día laborable de cada mes, lo que permitirá conocer cómo piensa el evaluado sobre sí mismo y su entorno.

### **DOCUMENTOS DE REFERENCIA**

- Decreto Ley No. 196 del 1999 del Consejo de Estado.
- Decreto Ley No. 197 del 1999 del Consejo de Estado.
- Acuerdo del Consejo de Estado, 22 de Julio de 2010.
- Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano.
- Resolución 61 de 2012 del Presidente del Grupo Empresarial

### EMPRESTUR S.A.

- Resolución No.17/2014 del MTTs.
- Decreto Ley No. 320, modificado por el Decreto Ley No. 252.
- Decreto No.281, modificado por el Decreto No. 323



## REFERENCIA AL GRAFICO 1

Salario base calculo	758,52
CPL - 150%	1887,00
ESTIM. MEDIA	1258,00

CPL	INGRESO TOTAL salario base + estimulo	ESTIMULACION	DIFERENCIA
150%	2645,52	1887,00	0,00
100%	2016,52	1258,00	-629,00
95%	1953,62	1195,10	-691,90
90%	1890,72	1132,20	-754,80
85%	1827,82	1069,30	-817,70
80%	1764,92	1006,40	-880,60
75%	1702,02	943,50	-943,50
70%	1639,12	880,60	-1006,40
60%	1513,32	754,80	-1132,20
50%	1387,52	629,00	-1258,00
40%	1261,72	503,20	-1383,80
39.9%	758.52	0.00	-1887.00