

# **PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO SOBRE LA BASE DE LAS COMPETENCIAS LABORALES EN LA RONERA, SANTIAGO DE CUBA**

## **THE PROCEDURE FOR THE EVALUATION OF PERFORMANCE OVER THE BASE OF THE LABOR COMPETENCES IN SANTIAGO DE CUBA, IN RONERA**

Lizandra Pullés Montoya<sup>1</sup>  
Francisca Lucía Valle Pérez<sup>2</sup>  
José Antonio Pullés Boudet<sup>3</sup>

**Recibido:** 2020-09-02 / **Revisado:** 2020-10-18 / **Aceptado:** 2020-11-01 / **Publicado:** 2021-01-01

**Forma sugerida de citar:** Pullés-Montoya, L., Valle-Pérez, F. L. y Pullés-Boudet, J. A. (2021). Procedimiento para la evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales en la Ronera Santiago de Cuba. *Retos de la Ciencia*. 5(10), pp. 14-26. <https://doi.org/10.53877/rc.5.10.20210101.02>

### **RESUMEN**

Actualmente la evaluación del desempeño es parte del sistema integrado de gestión del talento humano y constituye una herramienta estratégica para determinar si el desenvolvimiento laboral de un colaborador en un puesto específico aporta al logro de los objetivos organizacionales. La presente investigación se realizó en la Unidad Empresarial Básica (UEB) Ronera Santiago de Cuba. Corporación Cubaron S.A y su objetivo es proponer un procedimiento para evaluar el desempeño sobre la base de las competencias laborales en un puesto de trabajo seleccionado perteneciente a un área de procesos clave de la entidad. Se utilizó el método del Materialismo Dialéctico e Histórico con la concepción materialista de la historia que comprende los métodos siguientes: histórico-lógico, análisis y síntesis, así como el método Delphi, el enfoque holístico la aplicación de la metodología GRAFCET y métodos empíricos (observación, experimentación y medición) en la aplicación de las técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación, para

<sup>1</sup>Especialista Recursos Humanos Ronera Santiago de Cuba. Investigadora independiente. Cuba: Email: [liza.pulles@nauta.cu](mailto:liza.pulles@nauta.cu)

<sup>2</sup> Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Oriente. Cuba. Email: [paca@uo.edu.cu](mailto:paca@uo.edu.cu) / ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4037-3947>

<sup>3</sup> Facultad de Ingeniería Eléctrica. Universidad de Oriente. Cuba. Email: [jpulles@uo.edu.cu](mailto:jpulles@uo.edu.cu) / ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6346-7869>

elaborar el perfil de cargo por competencias y evaluar el desempeño utilizando un plan de acciones que permita su continuo perfeccionamiento. Como resultados significativos se elaboró el perfil de cargo por competencias laborales y en función de ello se procedió a evaluar el desempeño lo cual permitió proponer un programa de acciones que permita perfeccionar el desempeño de la fuerza laboral en el puesto seleccionado.

**Palabras Claves:** talento humano, competencias laborales, perfil de cargo por competencias, gestión por competencias, evaluación del desempeño laboral.

## ABSTRACT

Currently, performance evaluation is part of the integrated human talent management system and constitutes a strategic tool to determine if the work performance of a collaborator in a specific position contributes to the achievement of organizational objectives. This research was carried out in the Basic Business Unit (UEB) Ronera Santiago de Cuba. Corporación Cubaron S.A and its objective is to propose a procedure to evaluate performance based on labor competencies in a selected job belonging to a key process area of the entity. The method of Dialectical and Historical Materialism was used with the materialist conception of history that includes the following methods: historical-logical, analysis and synthesis, as well as the Delphi method, the holistic approach, the application of the GRAFCET methodology and empirical methods (observation , experimentation and measurement) in the application of the techniques used in the development of the investigation, to elaborate the profile of position by competences and evaluate the performance using an action plan that allows its continuous improvement. As significant results, the job competencies position profile was developed and based on this, performance was evaluated, which allowed proposing a program of actions to improve the performance of the workforce in the selected position.

**Keywords:** human talent, job skills, job profile by skills, management by skills, job performance evaluation.

## INTRODUCCIÓN

En un mundo marcado por la globalización, la gestión humana se convierte en uno de los aspectos diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores, a partir de la implementación de una serie de estrategias. La evaluación del desempeño laboral en las organizaciones pretende determinar el impacto negativo o positivo que los trabajadores poseen para el cumplimiento de sus funciones y actividades en correspondencia al cargo que desempeñan.

Un modelo de evaluación del desempeño basado en competencias laborales es de vital importancia, pues sirve como punto de partida para evaluar el desempeño de los trabajadores, trazar un programa de acciones de capacitación en función de estas, y lograr una relación armónica continua puesto laboral – hombre – desempeño - capacitación.

El mejoramiento continuo de las competencias del talento humano es uno de los pilares fundamentales del éxito, por lo que es de vital importancia la evaluación del desempeño para determinar el impacto de los trabajadores, motivarlos y encauzar al personal hacia una mejor comprensión de los principios, objetivos y metas de cualquier organización, para que sus miembros se sientan comprometidos con las

tareas, funciones y actividades que le corresponden en cada puesto de trabajo. Es, además, una herramienta gerencial para los líderes que buscan desarrollar una cultura de calidad basada en los requisitos de las normas internacionales de calidad ISO 9000, que abarcan y mencionan aspectos relacionados con la motivación e inclusión del personal en el diseño, desarrollo y mejora de cualquier sistema de gestión.

Las empresas cubanas se enfrentan a constantes transformaciones en función de lograr un significativo cambio a su interior a partir de la implantación y consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial

Acorde con el Decreto Ley No. 252 y su reglamento, Decreto 281 (Cuba. Consejo de Estado, Consejo de Ministros, 2007) ambos actualizados y concordados en el 2018, y la implementación paulatina de los lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba. No obstante, aún es insuficiente el número de entidades que gestionan su capital humano con enfoque de competencias laborales (Suárez et ál.,2019, p.3)

En la Ley 116/14 que establece el nuevo Código de Trabajo y su Reglamento en el Decreto 326 el país actualiza su legislación laboral con el objetivo de elevar la eficiencia del trabajo. En la SECCIÓN QUINTA, artículo 36 se rectifica el principio de la idoneidad demostrada para determinar la incorporación al empleo, la permanencia en el cargo, la promoción en el trabajo y la capacitación por parte de la entidad. Además de que comprende un análisis integral de requisitos fundamentales entre los que se encuentra la realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas, demostrada en los resultados de su labor. Otro documento que apoya lo antes expuesto es la Resolución No. 60/11 Normas del Sistema de Control Interno en su componente Ambiente de Control, inciso c, cuando plantea que la idoneidad demostrada por el personal es un elemento esencial a tener en cuenta para garantizar la efectividad del Sistema de Control Interno, lo cual, facilita el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas a cada cargo.

El proceso de selección y aprobación del personal debe asegurar que el candidato seleccionado posea el nivel de preparación y experiencia en correspondencia con los requisitos y competencias exigidos; una vez incorporado a la entidad, debe consultar los manuales de funcionamiento y técnicos, los cuales se aprueban por la máxima autoridad, así como recibir la orientación, capacitación y adiestramiento necesarios para desempeñar su trabajo.

Las políticas y normas jurídicas cubanas al respecto promueven el tránsito de métodos de gestión tradicionales a la gestión por competencias laborales, teniendo en cuenta que el entorno empresarial competitivo y en continua transformación, requiere que su capital humano que responda a las necesidades puntuales y diferentes de los clientes con dinamismo, responsabilidad y comprometimiento.

Por eso, el objetivo de este estudio es elaborar un procedimiento para la evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales que permita mejorar la gestión por competencias en la UEB Ronera Santiago de Cuba. Corporación Cubaron S.A.

## METODOLOGÍA

En la actualidad la gestión de capital humano otorga un rol preponderante a la gestión por competencias abarcándose la mayoría o totalidad de sus áreas. El análisis y utilización de esta se enfoca desde diferentes puntos de vista, desde el

nivel organizacional o sistémico hasta el nivel individual o de cargo, valorándose aspectos como la determinación, normalización, evaluación, certificación o formación por competencias (Suárez et ál.,2019).

En este sentido, las organizaciones que centran su gestión del capital humano se beneficiarán de una ventaja competitiva, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición del equipo humano, cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, mayor ventaja competitiva tendrá la organización.

Este trabajo toma como referencia la metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico (Bermejo, 2013) para la realización del procedimiento de evaluación del desempeño, y la consulta de otras metodologías que refiere experiencias obtenidas concernientes a la investigación, y sobre esta base las competencias y dimensiones requeridas.

La gestión por competencias es un modelo de management que permite a las organizaciones alinear a las personas que la integran con sus objetivos (estrategias) organizacionales. (Alles, 2015, p.1), pues sirven para tener ventajas competitivas en la medida que disminuye los costos y aumenta la productividad al especificar la misión, visión y objetivos de la organización, aumentar la participación de los trabajadores y desarrollar políticas y planes de acciones relacionados con los proyectos creados para lograr esos objetivos.

Al decir de (Cuesta,2006, p.175), existen dos tipos de competencias. Las básicas o primarias (constituyen el cimiento) registradas en aptitudes, rasgos de personalidad, actitudes (predisposiciones al riesgo, buen sentido del humor) y las competencias secundarias o complejas (constituyen el techo) traducidas en dimensiones complejas, toda vez que comprenden varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, planificación, entre otras).

La competencia genérica es aquella competencia integral que puede manifestarse como una combinación de lo cognitivo, instructivo y perceptivo del desempeño humano que fomenta el sentido creativo y de realización del hombre en su proyección y modo de actuación en el puesto de trabajo, proceso y organización y como resultado inmediato, lograr el denominado perfil holístico de competencias, Contemplar como un todo las competencias en función de los atributos personales y de las tareas del puesto, y lograr un ajuste: puesto -- hombre-puesto -- proceso-organización. (Bermejo, 2017, p.4).

La evaluación de competencia laboral es: Un proceso de recolección de evidencias sobre el desempeño laboral de un trabajador con el propósito de formarse un juicio sobre su competencia a partir de un referente estandarizado e identificar aquellas áreas de desempeño que requieren ser mejoradas mediante capacitación para alcanzar la competencia. (Vélez, 2007, p.3)

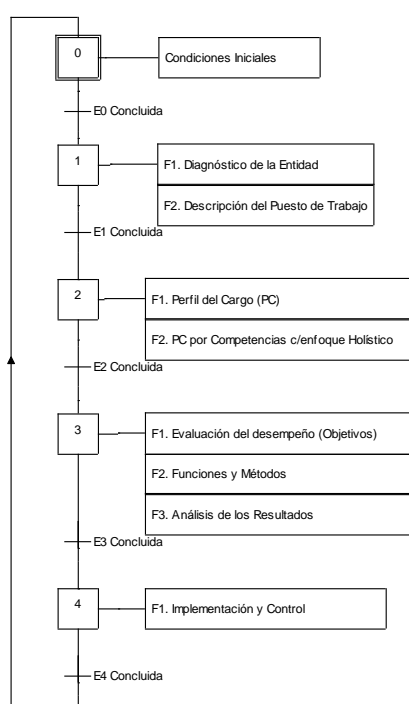
Según Alles (2015), el perfil de cargo por competencias laborales es un documento descriptivo del puesto, en el que se especifican las diferentes competencias y los niveles o grados de suficiencia exigidos en cada una de ellas.

El Perfil de Cargo por Competencias laborales en una organización aporta información al capital humano acerca de sus puntos fuertes y necesidades de mejora. Ilustra los comportamientos en cada nivel del desarrollo de las competencias, de manera que quede reflejado, por una parte, las conductas requeridas, y por la otra, la medida en que las necesidades de mejora que se llevan a cabo son efectivas para alcanzar el nivel deseado. (Bermejo, 2015, p. 10).

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro”. (Chiavenato, 2010, p.25) La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, evaluación de eficiencia personal, entre otros.

### Desarrollo del procedimiento propuesto

**Figura 1:**  
*Fases propuestas*



El Gráfico Funcional de Comandos Etapas y Transiciones (GRAFCET) fue creado en el año 1977 en un grupo de trabajo de la AFCET (Asociación Francesa para la Cibernética Económica y Técnica), y no es hasta el mes de junio del año 1982 que se crea la norma francesa UTENFC 03-190 y no es hasta el 1988 que es reconocido por una norma internacional, la IEC-848 Preparación de diagramas funcionales para sistemas de control.

Su creación, fue necesaria, entre otros motivos, por las dificultades que confrontaba la descripción de procesos con varias etapas simultáneas utilizando el lenguaje normal. Dificultades similares aparecen al intentar hacer esta descripción con diagramas de flujo o usando los lenguajes informáticos de uso habitual.

El GRAFCET puede utilizarse para describir los tres niveles de especificaciones de un proceso.

El primer nivel, denominado “Descripción Funcional”, es una descripción global del proceso que permita comprender rápidamente su función y se describen los pasos lógicos de cómo se desarrolla el proceso. En el segundo nivel “Descripción Tecnológica” se hace una descripción a nivel tecnológico y operativo del proceso, donde quedan perfectamente definidas las diferentes tecnologías utilizadas para cada función (si se trata de un proceso industrial). El tercer y último nivel “Descripción Operativa” es en el que se implementa y controla el proceso. El GRAFCET definirá la secuencia de acciones que realizarán los directivos de la organización en cada etapa.

El procedimiento propuesto, tiene como objetivos: Conocer las características y exigencias de los puestos de trabajo, adecuar desde el punto de vista teórico y metodológico los elementos que se proponen conformen el procedimiento a las características propias del puesto de trabajo y discurrir en la adecuación y mejora continua de las etapas y fases del procedimiento. Seguir una secuencia lógica en la orientación, desarrollo y culminación de los elementos comprendidos.

Entre sus principales funciones se encuentran: Precisar hacia qué direcciones debe evaluarse el desempeño y el rol que le corresponde a cada factor que



interviene en su desarrollo; adecuar el tratamiento de los diferentes aspectos a considerar en la evaluación del desempeño del personal desde los puestos de trabajo; proporcionar una guía que permita identificar los diferentes elementos que deben ser considerados para evaluar y mejorar el desempeño del personal y aplicar las herramientas que permitan evaluar el desempeño en su ámbito de actuación.

Como principio este procedimiento se enfoca en: Personal comprometido con la mejora continua del desempeño del personal y sus competencias en el contexto objeto de estudio; disponibilidad de herramientas para el tratamiento del desempeño del personal sobre la base de las competencias laborales y ejecución del procedimiento que siguiendo una sucesión lógica de cada etapa y fase permita tomar decisiones que corresponden en función a las situaciones que se presenten.

Teniendo en cuenta lo planteado anteriormente según (Bermejo, 2000), la organización propone aplicar un procedimiento concebido en 3 etapas con sus correspondientes fases:

Etapa I: Diagnóstico de la entidad, área de resultados clave y puesto de trabajo.

Fase 1: Diagnóstico de la entidad.

Fase 2. Breve descripción del puesto de trabajo objeto de estudio.

Etapa II: Propuesta de un perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico.

Fase 1: Perfil de cargo

Fase 2: Perfil de cargo por competencias laborales con enfoque holístico.

Etapa III: Evaluación del desempeño.

Etapa IV: Implementación y control.

No se muestra porque le corresponde a la organización objeto de estudio su implementación asesorada por un Grupo de Expertos

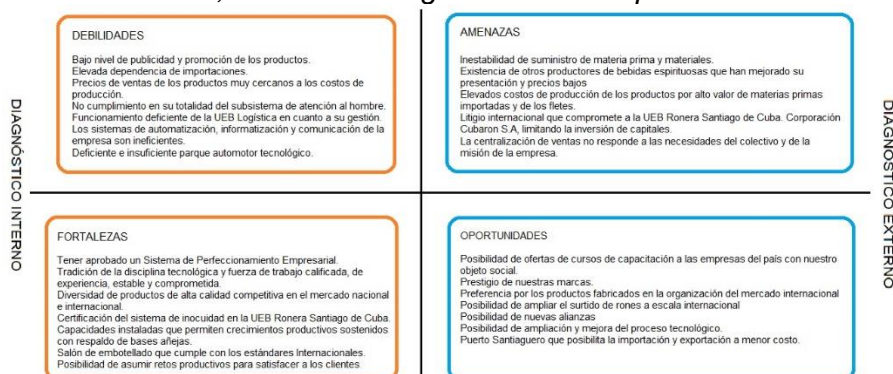
## **RESULTADOS**

Como parte de este análisis se muestran los resultados logrados con la aplicación del Procedimiento Propuesto, donde se describen las competencias laborales en el cargo Operario B de Línea de Envase de Productos Alimenticios, por ser de los procesos que mayor incidencia tienen en los resultados de la organización.

### **Etapa I: Diagnostico de la entidad**

Fase 1. En esta, se diagnostica la UEB Ronera Santiago de Cuba. Corporación Cubaron S.A desde los puntos de vista interno y externo, relacionando las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, lo que nos brinda el principal elemento para elaborar estrategias y tomar decisiones, que mitiguen el impacto de las amenazas y reduzcan las debilidades, haciendo uso de nuestras fortalezas y aprovechando oportunidades, lo que se muestra en la figura 2.

**Figura 1:**  
**Matriz DAFO UEB, Ronera Santiago de Cuba. Corporación Cubaron S.A.**



Fase 2: En esta fase se elige dentro de la organización el área de Embotellado, ya que es un proceso clave donde se convergen todos los subprocesos realizados en la elaboración del Producto final (Ron Santiago de Cuba). Allí se encuentra el puesto de trabajo objeto de estudio Operario B de Línea de Envase de Productos Alimenticios que es el encargado de manipular las diferentes máquinas con las que opera la línea. En el proceso de embotellado todas las materias primas secas provienen del almacén de la UEB Logística, estas son solicitadas con anticipación por el jefe de embotellado. Entre las materias primas que se emplean están: botellas, tapas, etiquetas, contra etiquetas, collarín, cajas, divisiones y pegamento para caja.

### **Etapla II. Perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico.**

En esta etapa del procedimiento, se aplica la Metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias, descritas en (Bermejo, 2015, p.10). Donde se reseñan dos direcciones: Perfil del cargo y Perfil holístico de competencias laborales, lo que se muestra en las siguientes tablas.

**Tabla 2:**  
**Perfil de cargo**

Ministerio: MINAL
Entidad: Ronera Santiago de Cuba. Corporación Cuba Ron S. A.
Denominación del puesto: Operario B de Línea de Envase de Productos Alimenticios
Área funcional: Embotellado.
Categoría ocupacional: Operario
Grupo escala: VI      Salario escala: \$ 2660.00
Distribución trimestral de utilidades: Por resultados de trabajo.
Horario de Trabajo: lunes a jueves de 07:00 a 16:30 horas viernes de 07:00 a 16:00 horas
Misión del puesto: Operar, organizar y poner en funcionamiento equipos en la línea de embotellado de Ron
Función general: Operar y poner en funcionamiento equipos en la línea de embotellado de Ron con la calidad requerida, cumplir con las reglas, procedimientos de Seguridad y Salud.
Funciones o tareas específicas, diarias o permanentes: Revisa, prepara, ajusta y manipula todos los equipos que integran líneas de régimen de trabajo mecánico manual de productos de la Industria Alimenticia. Realiza de forma mecánico manual el desempaque, despaletizado, lavado de envases,

llenado, tapado, sellado, encajonado, esterilizado, envasado y paletizado en líneas de envases, así como garantiza el suministro sistemático de todos los productos y componentes utilizados.

Prepara, dosifica, embute, secciona o vierte dentro de los envases los productos y según sus características le adiciona otros productos tales como salsa, vegetales, cereales, condimentos y otros aditivos.

Regula la entrada y salida de envases y la alimentación de las esteras transportadoras.

Identifica los productos terminados mediante la fecha u otro dato y los sitúa en cajas, pallets y otro tipo de embalaje.

Cumple las normas de proceso establecidas.

Participa en la lubricación, reparación y solución de interrupciones, así como en la limpieza, según las normas higiénico -sanitarias.

Cumple las reglas de seguridad y salud en el trabajo

Realiza otras labores afines de similar complejidad, según se requiera.

Operar correctamente equipos tales como: desempacadora de botella, lavadora, llenadora tapadora, etiquetadoras, conformadoras de cajas, selladora, soplador, empacadora, de forma automática o mecánica manual.

Velar por el correcto funcionamiento del equipo para evitar rechazo, mala calidad del producto, gastos de materias primas.

Limpiar el equipo y área de trabajo.

Chequear y controlar la materia prima asignada para realizar la operación.

Llevar control de las interrupciones provocadas por el equipo.

Realizar ajustes simples al equipo.

Cumplir con las normas de seguridad y protección.

Tipo de relación con otros puestos:

Jefe de Embotellado: le provee de la materia prima para la realización de su trabajo y controla el cumplimiento de la producción.

Especialista A en Abastecimiento Técnico Material: Se encarga de la elaboración y cumplimiento de los planes de producción.

Perfil del puesto:

Escolaridad: 9no grado

Rango de edad: Mínima: 17 años Máxima:50 años

Exigencias de formación básica: Curso de habilitación aprobado.

Requisitos: -De conocimiento: Tener dominio de las diferentes maquinas a operar.

Características del trabajo:

en equipo, cerca de otros.

Medios de trabajo: Conformadora de Caja, Máquina Lavadora de Botella, Llenadora, Tapadora y Etiquetadora.

Condiciones de trabajo:

Posición: De pie:100 %

Sentado: 0 %

Condiciones ambientales y características del trabajo:

Iluminación adecuada, ventilación artificial y medios de trabajo acorde con su labor.

Riesgos: Físico: 80 %

Psicológico: 20%

Enfermedades:

Heridas en las manos por rotura de botellas, golpes con algún equipo, estrés, enfermedades renales y lumbares, enfermedades óseas, etc.

Medios de Seguridad:

Tapones auditivos, ropa sanitaria y zapatos sanitarios.

Responsabilidad:

Alta sobre los medios de trabajo

Alta sobre el objeto de trabajo



Cultura organizacional: Su comportamiento tiene que estar acorde con todas las normas de disciplina, y con el código de ética de los trabajadores de la entidad. Responsabilidad, control, seriedad, confiabilidad.

Clima organizacional:

Amor a la patria, patriotismo socialista, creatividad, honestidad, sencillez y humildad, profesionalidad, responsabilidad, altruismo, eficiencia, capacidad de innovar, respeto y unidad.

**Alaborado por:** elaboración propia

**Tabla 2:**  
*Perfil holístico de competencias laborales*

Competencia Genérica	Competencias basadas en los atributos personales	Competencias dirigidas hacia las funciones discretas del puesto
Conocimientos	Conocimientos específicos en el puesto y de la actividad productiva que realiza la entidad.	Dosifica y vierte dentro de los envases el ron según sus características regulando la entrada y salida de envases y la alimentación de las esteras transportadoras.
Destreza	Trabajo en equipos	Realiza con manipulación de equipos de forma automática el desempaque, despaletizado, lavado de botellas, llenado, tapado, sellado, encajonado, esterilizado, envasado y paletizado en línea de envase de ron, así como garantiza el suministro sistemático de todos los productos y componentes utilizados.
Aptitud	Capacidad de aprendizaje de nuevas formas de realizar el proceso.	Cumple las normas técnicas de calidad y procesos establecidos, teniendo en cuenta los cambios al respecto producidos.
Experiencia	Concentración en sus tareas.	Agrupar con certeza las normas y reglas de seguridad y salud en el trabajo en función de lo establecido.
Cualidades	Confiabilidad en la adecuada ejecución de sus funciones.	Garantiza que su trabajo sea correcto, respetable e intachable en función de la calidad del producto.
Capacidad	Poder de análisis profundo	Actúa sin indecisiones, seguro de sus conocimientos y habilidades en el análisis y ejecución de sus tareas.
Motivación	Responsabilidad en el cumplimiento de sus tareas.	Siempre encuentra un motivo que le permite velar rigurosamente por el cumplimiento de los procedimientos empleados para la producción y el embotellado del ron.
Valores	Sentido de pertenencia.	Actúa estrictamente de acuerdo con las normas de conducta y principios éticos

	Integridad	revolucionarios.
--	------------	------------------

**Alaborado por:** elaboración propia

### Etapa III. Evaluación del desempeño.

En la investigación se adaptó la escala de evaluación mediante la combinación de aspectos cualitativos y cuantitativos como se refleja seguidamente: Muy satisfactorio (5ptos), Satisfactorio (4ptos), Neutro (3ptos), Insatisfactorio (2ptos), Muy insatisfactorio (1pt). Como criterio de evaluación se utilizó la siguiente escala de: Desempeño laboral superior donde se satisface plenamente o supera las exigencias del cargo; Desempeño laboral adecuado, en esta escala se satisfacen las exigencias mínimas del cargo, por lo que se requiere entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño deseado y Desempeño laboral deficiente, donde se considera el trabajador no idóneo para el cargo. Se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 3:**

*Resultados de la evaluación del desempeño de los ocupantes del puesto*

Proceso clave: Embotellado de Ron	
Denominación del puesto: Operario B de Línea de Envase de Productos Alimenticios Número de ocupantes: 5	
Criterio de Evaluación	Resultado
Desempeño laboral superior (Satisface plenamente o supera las exigencias del cargo).	2
Desempeño laboral adecuado (Satisface las exigencias mínimas, requiriendo entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño requerido).	3
Desempeño laboral inadecuado (Satisface las exigencias mínimas, requiriendo entrenamiento formativo para alcanzar el desempeño requerido).	-

**Alaborado por:** elaboración propia

En función de los resultados del método empleado en la organización, se propone un programa de acciones que permiten la mejora continua del desempeño de los ocupantes del puesto objeto de análisis mostrándose en la siguiente tabla.

**Tabla 4:**

*Plan de Acción para erradicar las deficiencias.*

Variable	Tareas	Objetivos	Responsable	Fecha
Procedimientos para evaluar el desempeño que no consideran las competencias laborales.	1. Proponer a la Presidencia de Cubaron que tenga en cuenta las competencias laborales en el proceso de evaluación del desempeño. 2. Sugerir a la dirección de la	Lograr la mejora continua del proceso de evaluación del desempeño del personal	Director General	Inicio Septiembre 2020 Culminación enero 2023.

**Procedimiento para la evaluación del desempeño...**

	entidad que valore la implementación del procedimiento del puesto de trabajo objeto de estudio y su posible socialización a otros puestos.			
Iniciativa y Creatividad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacitar al personal para consolidar los conocimientos.</li> <li>2. Fomentar a partir de la ANIR en los fórums de ciencia y técnica la innovación y la creatividad de los trabajadores en la solución de problemas.</li> </ol>	Garantizar los recursos Materiales y financieros para Incrementar el grado de satisfacción de los trabajadores.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Directora de Fuerza de Trabajo</li> <li>2. Directora de Operaciones</li> </ol>	Inicio: Septiembre 2020 Culminación agosto 2021

**Elaborado por:** elaboración propia

## DISCUSIÓN

El procedimiento propuesto de evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales está compuesto por cuatro etapas y diez fases y se caracteriza por la sistematicidad que existe entre sus elementos.

La aplicación de las diferentes herramientas permitió realizar un diagnóstico de la organización: UEB Ronera Santiago de Cuba. Corporación Cubaron S.A, describiendo el puesto de trabajo objeto de estudio en el área de Embotellado; además de la elaboración del perfil de cargo por competencias laborales del puesto de Operario B de Línea de Envase de Productos Alimenticios.

El método de escala de calificación basada en el comportamiento posibilitó evaluar el desempeño de los ocupantes del puesto analizado, demostrando que dos de los empleados poseen un desempeño laboral superior, mientras que los tres restantes tienen un desempeño laboral adecuado.

Se propuso un plan de acciones teniendo en cuenta las deficiencias detectadas en los ocupantes del puesto, para lograr la mejora continua de los mismos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Caimary, I., Bermejo, M., Valle, F. (2019). La gestión integrada del capital humano por competencias, una necesidad en el contexto empresarial estatal actual. p. 3.

- Bermejo, M. (2013). Aplicación de una metodología para la elaboración del perfil de cargo por competencias con un enfoque holístico en TRANSTUR. Folletos Gerenciales, ISSN: 1726-5851, Cuba, 2013. Procedimiento desde un enfoque sistémico de las competencias laborales, evaluación del desempeño y formación en la Sucursal TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba.
- Bermejo, M. (2015). Procedimiento estratégico para alinear las competencias laborales a la organización del trabajo en la Sucursal Santiago TRANSTUR S.A., Santiago de Cuba. Disertación doctoral no publicada. Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba.
- Bermejo, M. (2017). Alineamiento de las competencias laborales desde un enfoque sistémico. Revista Retos de la Dirección, ISSN 2306-9135, Cuba, 2017. Cuba. Partido Comunista de Cuba [PCC]. (2016). Documentos del VII Congreso del PCC (Tabloide especial).
- Consejo de Estado. Consejo de Ministros (2013, 18 de febrero). Decreto Ley No. 252, Sobre la Continuidad y el Fortalecimiento del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Cubano. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 007 Ordinaria. <http://www.gacetaoficial.gob.cu>.
- Consejo de Estado. Consejo de Ministros (2013, 18 de febrero). Decreto Ley No. 281.
- Reglamento para la Implantación y Consolidación del Sistema de Dirección y Gestión Empresarial Estatal. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 007 Ordinaria. <http://www.gacetaoficial.gob.cu>
- Oficina Nacional de Normalización (2015). Norma cubana ISO 9001/2015: Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos con orientación para su uso. La Habana, Cuba.
- Consejo de Estado. Consejo de Ministros. Ley 116 Código de Trabajo de 2014. Decreto 326 Reglamento del Código de Trabajo. Gaceta Oficial de la República de Cuba, 29 Extraordinaria. <http://www.gacetaoficial.gob.cu>.
- Partido Comunista de Cuba. Documentos del VII Congreso de 2017 (Tabloide especial). Conceptualización del Modelo Económico Social Cubano. Desarrollo Socialista.pdf. <http://www.cubadebate.cu/wpcontent/uploads/2016/05>
- Contraloría General de la República (2011). Resolución 60 Normas del Sistema de Control Interno. <http://www.fgr.gob.cu/sites/default/files/Resolucion%2060.pdf>
- Cuesta A (2006). Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Primera reimpresión. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.
- Cuesta A (2010). Nexos de las competencias laborales en la empresa. Determinación, alineamiento estratégico y control de su gestión. Ponencia presentada en la XV Conferencia Científica de Ingeniería y Arquitectura. ISPJAE. La Habana. Cuba.
- Chiavenato, I. (2010). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.
- Irigoing, M. y Vargas, F. (2002). Competencia laboral: Manual de conceptos. Métodos y aplicaciones en el sector salud. CINTERFOR/OPS. Montevideo.
- Uruguay-Mertens, L. (1997). Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos. CINTERFOR/OIT. Montevideo. Uruguay.
- Morales (2009). Capital Humano hacia un sistema de gestión en las empresas cubanas. Editora Política La Habana. Cuba, (377.) Ronera Santiago de Cuba. Planeación Estratégica 2017 – 2020.

- Soltura, A. (2012). La RED Capital Humano. Gestión por competencias laborales. Editorial Academia La Habana. Cuba.
- Alfaro, M (2018). Administración del personal. Red Tercer Milenio. [http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/)
- Alles, M. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. (s.f). Gestión por Competencias. Consultado el 10 de julio de 2020 <https://www.academia.edu/37784659/>
- Vélez. (2007). Evolución Histórica de la Evaluación. Consultado 06 de julio de 2020 <http://www.ilo.mirror.cornell.edu>