

HERRAMIENTA DE EXCEL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

EXCEL TOOL FOR THE EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF MANAGERS WITH A FOCUS ON WORK SKILLS

Yuri Fernández Capote^I  <https://orcid.org/0000-0002-9540-4301>

Vivian Espinosa Rodríguez^{II}  <https://orcid.org/0000-0003-3902-5718>

Sandra Pérez Cedeño^{II}

^I Universidad de Ciego de Ávila Máximo Gómez Báez (UNICA), Ciego de Ávila, Cuba.

✉ yurif@unica.cu

^{II} Fábrica Cepillos en la Empresa (CEPIL) Juan Antonio Márquez, Ciego de Ávila, Cuba,

✉ vivian@cepil.co.cu sandra@cepil.co.cu

*Autor para dirigir correspondencia: yurif@unica.cu

Clasificación JEL: J24, M12, M54

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.11090102>

Recibido: 17/02/2024

Aceptado: 15/04/2024

Resumen

La competitividad de la empresa estatal cubana está mediada, entre muchos otros factores, por la capacidad de dirección y gestión que desarrollan sus directivos. La evaluación del desempeño con enfoque de competencias para entornos 4.0, constituye un desafío de alineación estratégica en el contexto de perfeccionamiento para la actualización del modelo económico y social cubano. Es objetivo del artículo es diseñar una herramienta basada en las funciones de Microsoft Excel y el enfoque de competencias laborales, para la evaluación del desempeño de los directivos. Se apoya en la revisión bibliográfica, el análisis de documentos oficiales y la entrevista individual focalizada. Como resultado

HERRAMIENTA DE EXCEL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

entrega una herramienta de Microsoft Excel para la aplicación de la evaluación del desempeño con enfoque de competencias en los directivos, aplicable al resto de cargos y ocupaciones de la empresa.

Palabras claves: Competencias genéricas, directivos, herramienta, medición, índice de competencia.

Abstract

The competitiveness of the Cuban state company is mediated, among many other factors, by the leadership and management capacity developed by its managers. The evaluation of performance with a competency approach for 4.0 environments constitutes a challenge of strategic alignment in the context of improvement for updating the Cuban economic and social model. The objective of this work is to design a tool based on the functions of Microsoft Excel and the work competencies approach, for the evaluation of the performance of managers. It is supported by bibliographic review, analysis of official documents and focused individual interviews. As a result, it provides a Microsoft Excel tool for the application of performance evaluation with a competency focus on managers, applicable to the rest of the company's positions and occupations.

Keywords: Generic competencies, managers, tool, measurement, competency index.

Introducción

La empresa estatal cubana y en particular la industria manufacturera,^{1,2} enfrenta el desafío de transformación digital. La necesidad de informatizar datos complejos para la toma de decisiones estratégicas, compite con la actual infraestructura tecnológica, la limitada integración de los sistemas de información, el déficit de competencias para la gobernanza de datos y la ausencia de sistemas de información de intangibles organizacionales.³⁻¹¹

El predominio de arquitecturas de información centralizadas¹² y de sistemas de información comprometidos con soluciones específicas del nivel táctico y operativo,^{4,5,8,13} pobremente orientados al reconocimiento de la dimensión social como intangible empresarial de valor,⁵ dificultan la transición hacia las denominadas industrias 4.0 más inteligentes, digitales y colaborativas.^{14,15} Tampoco ofrecen adecuado soporte a la gestión estratégica con enfoque de arquitectura organizacional.¹⁶⁻¹⁸

A pesar de las limitaciones, la informatización se ha reconocido como pilar de la gestión de gobierno basada en ciencia e innovación y figura entre los componentes fundamentales de la estrategia nacional de preparación y superación de directivos y reservas del estado cubano.^{19,20} Esta lectura reafirma la necesidad de aprovechar al máximo las alternativas que ofrecen las tecnologías disponibles, para ir desarrollando una actitud y cultura organizacional²¹⁻²³ de registro y automatización de datos en los procesos y actividades fundamentales, como premisa de la transición digital planteada.

En las últimas décadas se ha insistido en una competencia y filosofía gerencial²⁴ de nuevo tipo, para el despertar del sector empresarial como figura protagónica del modelo económico social cubano. El

HERRAMIENTA DE EXCEL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

cambio de mentalidad descrito,²⁵⁻²⁸ puede y debe ser favorecido por las prácticas de gestión estratégica del talento humano en la empresa, con significativo papel para la evaluación del desempeño como proceso clave.^{29, 30}

La evaluación del desempeño directivo con enfoque de competencias laborales, viene cobrando espacio en el ámbito empresarial cubano. Aunque persisten procesos evaluativos donde predomina la formalidad, orientados a indicadores anualmente establecidos por la Dirección de Cuadros del Estado y el Gobierno (DCEG), la academia muestra resultados de aplicación de una metodología³¹⁻³⁴ para facilitar la migración de este ejercicio tradicional hacia una práctica evaluativa basada en competencias, estas últimas alineadas al modelo de gestión vigente en el país.

Avanzar a la familia de competencias directivas 4.0, no solo es una exigencia de la transformación digital, también del nivel de competitividad que puede alcanzar la empresa.^{32,35-40} Los directivos consiguen mediante el pleno ejercicio de sus capacidades de gestión, moldear comportamientos y orientar culturas y estructuras organizacionales a intereses y objetivos estratégicos definidos, lo que deviene en niveles más altos de alineamiento organizacional.^{21, 41, 42}

Actualmente no se conoce de herramientas informatizadas que brinden soporte a los procesos evaluativos que utilizan la metodología propuesta por la Escuela Superior de Cuadros del Estado y el Gobierno (ESCEG)³¹ y que registren el estado de madurez de las competencias 4.0 en directivos.

En este sentido, el artículo tiene la intención de mostrar las prestaciones de Microsoft Excel, para registrar y conservar de manera simple el dato que aportan estos procesos. Define como objetivo, diseñar una herramienta basada en las funciones de Microsoft Excel y el enfoque de competencias laborales, para la evaluación del desempeño de los directivos en la empresa estatal cubana.

Materiales y métodos

La herramienta tiene en cuenta:

- La metodología de identificación y evaluación de competencias de la ESCEG.³¹
- Lo metódico y metodológico del proceso evaluativo declarado en el Reglamento del Sistema de Trabajo con los Cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas.⁴³
- Las orientaciones metodológicas anuales emitidas por la DCEG para la evaluación del desempeño de directivos y los indicadores a considerar.
- La metodología de diseño informático centrado en el cliente.^{5, 44}

Atendiendo a las particularidades de estos procesos evaluativos, la elaboración de la herramienta considera el siguiente algoritmo metodológico expuesto en la **Figura 1**.



Figura 1. Algoritmo seguido para la elaboración de la herramienta.
Fuente: Elaboración propia

La nivelación es considerada un momento esencial de sensibilización y preparación de los directivos en función de alcanzar el estado del arte deseado en materia de gestión y evaluación de competencias 4.0. Puede materializarse utilizando formas organizativas de preparación y superación de cuadros reconocidas en la legislación vigente.⁴³

El alineamiento incluye la identificación de competencias según las particularidades de los cargos de la entidad y el diseño estratégico asumido. Para su atención se recomienda seguir la metodología propuesta por la ESCEG y la atención a exigencias:

- De la transformación digital o entornos 4.0 al desempeño;
- Del modelo de gestión basado en ciencia e innovación;
- De la legislación vigente, con énfasis en la relacionada con el sistema de trabajo con los cuadros y aquellas actualizaciones sobre la gestión empresarial;
- De la aplicación de la gestión con énfasis en las competencias laborales y el enfoque a procesos;
- De las particularidades de la cultura empresarial.

La actualización es el momento documental donde se corrigen las insuficiencias de los perfiles de cargo basados en competencias. En este paso se recomienda atender los requisitos siguientes:

1. Los modelos utilizados para el diseño de los perfiles correspondan con las indicaciones del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el tipo de institución al que pertenece la entidad.
2. Los perfiles deberán tener en cuenta el calificador de cargo y la escala salarial vigente.
3. Las misiones de los cargos reconozcan explícitamente la intención de avanzar hacia una gestión basada en ciencia e innovación.

HERRAMIENTA DE EXCEL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

4. Las funciones de las unidades organizativas, atribuciones y obligaciones de los cargos se encuentran debidamente actualizadas según la legislación vigente.
5. Los perfiles reconozcan familias de competencias de contextos 4.0, preferiblemente alineadas a las identificadas por la ESCEG como prioridades para avanzar en el sistema de gestión basado en ciencia e innovación.
6. Exista operacionalización de las competencias, siempre que sea posible establecer el diccionario de competencias ajustado a las particularidades culturales de la empresa.
7. Los requisitos de idoneidad se encuentren actualizados por la legislación de la actividad de cuadros.
8. Los perfiles incluyan el diseño del tránsito promocional para el cargo.
9. Los conocimientos específicos exigidos al cargo, abarquen los contenidos de los cuatro componentes reconocidos en la estrategia nacional de preparación y superación de cuadros.
10. Se consideren en el perfil los rasgos de personalidad requeridos para el puesto y los instrumentos mediante los cuales pueden identificarse.
11. Los perfiles declaren en la estructura del puesto, las relaciones de dependencia superior y de subordinación, las relaciones con el exterior organizacional y la documentación rectora para el ejercicio profesional.
12. Las responsabilidades y obligaciones en los perfiles no aparezcan de forma genérica, sino desglosadas por ámbitos del desempeño del directivo/líder.
13. La caracterización del ambiente físico y las condiciones de trabajo descritas, se corresponda con las existentes en los cargos.
14. Se incluyan como riesgos físicos comunes el accidente laboral de trayecto para los que cuentan con medios asignados. Se consideren los riesgos psicosociales vinculados al ejercicio del cargo.
15. Se declaren en los perfiles las actitudes y valores que coincidan con los reconocidos en el diseño estratégico de la empresa, siempre que este último se encuentre actualizado.

Atendiendo al carácter confidencial de la información recopilada con la herramienta, su uso es limitado y la custodia se asigna a especialistas de la actividad y directores generales de las entidades. La aplicación de la misma, debe responder exclusivamente a procesos de evaluación del desempeño de los directivos de la entidad en los momentos autorizados para ello.

Teniendo en cuenta las actualizaciones de las competencias en los perfiles, se pueden realizar los ajustes correspondientes a la herramienta por el personal que tiene a cargo su custodia en la entidad.

Resultados y discusión

Para mostrar las prestaciones de la herramienta, se modelan y simulan los datos a través de un ejercicio académico realizado con directivos que participan voluntariamente en cursos de capacitación sobre gestión y evaluación por competencias.

La primera versión de la herramienta incluye seis (6) secciones. Se accede mediante una portada con índice que facilita sus hipervínculos al resto de las hojas o mediante el uso tradicional del libro de Excel.

HERRAMIENTA DE EXCEL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

La sección índice es la portada/presentación de la herramienta ante el usuario (ver **Figura 2**). No constituye una sección de trabajo propiamente. Su función principal es orientar al usuario y facilitar el acceso a las hojas de trabajo y de resultados. Muestra en su primer apartado, los hipervínculos para acceder a las secciones con sus prestaciones. Seguidamente a la izquierda, incluye la escala de valores y colores utilizada para la evaluación e interpretación, que a su derecha se acompaña de una descripción de los cuatro (4) pasos fundamentales que facilitan su uso. Al final, una nota que destaca las bondades de los hipervínculos y los datos del creador, herramienta que es un producto científico técnico del Grupo de Preparación y Superación de Cuadros (GPSC), de la Universidad de Ciego de Ávila "Máximo Gómez Báez" (UNICA).

HERRAMIENTA PARA APLICAR LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIA DE LOS CUADROS					
Versión 1.0					
ÍNDICE					
ESTADÍSTICA DE DIRECTIVOS	EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	PÁGINAS DE RESULTADOS			PRECISIONES SOBRE LA HERRAMIENTA
		PERFIL POR COMPETENCIAS	COMPETENCIAS A PRIORIZAR	PERFIL POR INDICADORES DE EVALUACIÓN	
Estadística de Directivos	Director General	Perfiles por Cargos	Prioridades por Cargos	Indicadores por Cargos	Ayuda
	Director Contable Financiero	Perfil Global de la Organización	Prioridades de la Organización	Indicadores Globales Organización	
	Director Capital Humano				
	Director Técnico				
	Director de Sistemas				
	Director de Seguridad y Protección				
	Director UEB Comercial				
	Director UEB Logística				
	Director UEB Mantenimiento				
	Director UEB Servicios				
	Director UEB Fábrica Cepillos				
	Director UEB Artículos Plásticos				
	Director UEB Fábrica de Envases				
	Resultado Global				
INFORMACIÓN BÁSICA					
Las respuestas utilizan la siguiente escala de puntuación			¿Cómo usar la herramienta?		
Rango de Valores	Interpretación				
1 punto	MÍNIMO				1- Proceda a llenar los datos estadísticos iniciales del proceso evaluativo.
2 puntos	MEDIO				2- Realice la evaluación de competencia de los cargos
3 puntos	MEDIO				3- Analice e interprete los gráficos de las páginas de resultados
4 puntos	MÁXIMO				4- Cualquier duda consulte la sección ayuda
5 puntos	MÁXIMO				
Nota importante:					
1- En la esquina superior izquierda de cada hoja encontrará un hipervínculo al índice, esto le permitirán navegar por las páginas de la herramienta con mayor agilidad.					
2- Una vez introducidos los datos exigidos en la página de evaluación de competencias, la herramienta grafica resultados de forma automática. Disfrute sus prestaciones					
				Elaborado por:	M. Sc. Yuri Fernández Capote Grupo de Preparación y Superación de Cuadros de la Universidad de Ciego de Ávila. email: yurif@unica.cu; yurif1978@gmail.com

Figura 2. Portada de la herramienta.

Fuente: elaboración propia.

La primera sección de trabajo de la herramienta contempla la estadística de los directivos implicados en el proceso de evaluación. Incluye las características socio- demográficas y el nivel académico/científico. Permite registrar los datos de los procesos de evaluación del desempeño de los directivos por períodos. Estos datos se registran de forma manual por la especialista de la actividad de cuadros de la entidad. La segunda sección de trabajo es la más densa y amplia de la herramienta. Incluye un total de catorce (14)

HERRAMIENTA DE EXCEL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

hipervínculos, trece (13) corresponden a la hoja de registro de autoevaluaciones y evaluación de competencias por cargos, siendo el último el relacionado con los resultados estadísticos globales. Los registros de autoevaluación y evaluación de competencias se estructuran en forma de tabla, donde aparecen por columnas el desglose de todos los aspectos a considerar. La primera columna con los indicadores de la evaluación considerados en la metodología de la DCEG. La segunda, con el resultado de estos indicadores una vez aplicada la escala de valor y color automáticamente. La tercera, con las competencias genéricas que se asocian a los indicadores de la evaluación incluidos en la primera columna. La cuarta, con el resultado de estas competencias una vez aplicada la escala de valor y color automáticamente. La quinta, con las dimensiones asociadas a cada competencia genérica. La sexta, con cinco (5) alternativas de comportamiento que tipifican a cada dimensión de estas competencias, aplicando escala de valor (1-5). La séptima, con el resultado de autoevaluación, donde el directivo evaluado utiliza una lista desplegable para identificar el comportamiento típico que mejor caracteriza su desempeño en el período. Octava columna, con el resultado de evaluación, donde el directivo evaluador, -tras análisis con el evaluado-, utiliza lista desplegable para valorar el comportamiento que mejor caracteriza el desempeño del evaluado. Por último, la novena columna, con observaciones para registrar cualquier aspecto relevante a recordar en futuras evaluaciones o registrar los procesos de reclamación. La octava columna es la de mayor significación para la herramienta, pues sus datos se utilizan para todas las prestaciones y análisis. Esta sección resume un total de siete (7) indicadores de la metodología establecida para la evaluación de los cuadros. Para ilustrar las prestaciones de la herramienta, en el presente trabajo se asocian doce (12) competencias genéricas que a su vez reconocen ochenta (80) dimensiones comportamentales.

Al aplicar la escala de valor, donde el valor uno (1) corresponde al nivel de desempeño/competencia inferior, el valor tres (3) el nivel promedio de desempeño/competencia y el nivel cinco (5) el desempeño laboral superior, se conforman un total de cuatrocientas variantes/alternativas de comportamiento a evaluar. Una vez familiarizado con los requisitos es posible realizar la autoevaluación en aproximadamente 25-30 minutos por la facilidad que brindan las listas desplegadas con la escala. Del mismo modo, la evaluación de cada candidato por el directivo evaluador. Las columnas y celdas van aplicando automáticamente la escala de colores de forma degradada, o sea, al valor uno (1) se le aplica el rojo intenso para representar el estado crítico, al valor dos (2) el color naranja como intervalo entre el rojo intenso y el amarillo intenso, siendo este último descriptor del estado promedio. De igual forma una tonalidad de verde claro para el valor cuatro (4) como intervalo y el color verde intenso para el valor cinco (5). La media aritmética de las columnas de indicadores y competencias se calcula de forma automática. Al final de la tabla, se accede a una media aritmética global de la puntuación, lo que permite enmarcar el desempeño del evaluado entre las categorías MÍNIMO, PROMEDIO y MÁXIMO.

A este resultado, se le aplica la escala de colores de forma automática ilustrando el estado del desempeño del cuadro. También, se facilita el cálculo automatizado del índice de competencia actual del cargo,³² asumiendo el máximo valor de la escala para evaluar la importancia estratégica de las competencias. El índice de competencia actual se compara con el índice alcanzado en el período anterior. Este último ingresado de forma manual. De forma automatizada la herramienta compara y califica el comportamiento del directivo en dos categorías y colores: 1) EN AVANCE con el color verde intenso y 2) EN RETROCESO O ESTANCADO en color rojo intenso (Ver **Figura 3**).

HERRAMIENTA DE EXCEL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL CARGO DE DIRECTOR GENERAL								
INDICADOR DE EVALUACIÓN	EVALUACIÓN DEL INDICADOR	COMPETENCIAS GÉNERICAS VINCULADAS	EVALUACIÓN DE LA COMPETENCIA	DIMENSIONES DEL COMPORTAMIENTO	ALTERNATIVA DE COMPORTAMIENTO	RESULTADO DE AUTOEVALUACIÓN	EVALUACIÓN FINAL	OBSERVACIONES
Resultados que obtiene en su preparación	3,8	Autosuperación y aprendizaje	3,8	Identifica buenas prácticas, las asimila y adapta para mejorar.	1- No distingue las buenas prácticas que merecen generalización en el área que dirige. No se esfuerza por conseguirlo.	4	3	
					2- Pocas veces muestra capacidad para introducir en el área que dirige buenas prácticas identificadas en otros contextos			
					3- Ocasionalmente introduce y generaliza en su área de desempeño las buenas prácticas identificadas en otros contextos			
				Se mantiene actualizado y se proyecta al ritmo de los tiempos en ciencia, tecnología, cultura, información y conceptos.	4- Casi siempre logra identificar oportunidades de introducción y generalización de buenas prácticas en su ámbito del desempeño			
					5- Destaca en el equipo por su capacidad para introducir y generalizar en su desempeño buenas prácticas identificadas en otros contextos.			
					1- No muestra actualización ni se proyecta a tono con las nuevas exigencias del sistema de gestión basado en ciencia e innovación.	3	4	
				2- Pocas veces muestra actualización y comportamientos a tono con las nuevas exigencias del sistema de gestión basado en ciencia e innovación.				
				3- Ocasionalmente muestra actualización y actúa a tono con los últimos avances científico técnicos, culturales e informativos				
				El conocimiento generado en su área es investigado, legitimado y puesto a disposición de la organización a través de bancos de datos y eventos de aprendizaje.	4- Casi siempre está actualizado y demuestra su dominio de los últimos avances en ciencia, tecnología, cultura y otros			
					5- Se destaca en el equipo por llevar la iniciativa colocando nuevos temas, conceptos o análisis que surgen de su actualización y dominio de los últimos avances científicos, tecnológicos y culturales.			
					1- No registra ninguno de los aportes e innovaciones generados en su área de desempeño para que pueda ser utilizado por la empresa en el futuro. No los socializa en eventos o revistas.	5	2	
				2- Pocas veces registra aportes e innovaciones generados en su área de desempeño para que pueda ser utilizado por la empresa en el futuro. Pocas veces socializa en eventos o revistas				
				3- Ocasionalmente registra aportes e innovaciones generados en su área de desempeño para que pueda ser utilizado por la empresa en el futuro. En ocasiones participa en eventos o publica en revistas para socializarlos				
					4- Casi siempre registra los aportes e innovaciones en su área y los documenta para presentarlos en eventos o publicación de revistas, dejando evidencias para su uso futuro por la empresa.			
					5- Se destaca en el equipo por su capacidad para legitimar sistemáticamente el conocimiento de su área, mediante registro y presentación en eventos de la empresa y otros niveles, así como revistas territoriales y nacionales.			
SUBTOTAL PROMEDIO DE PUNTUACIÓN						4	3,5	
ÍNDICE DE COMPETENCIA ACTUAL DEL CARGO (%)			69	EN AVANCE				
ÍNDICE DE COMPETENCIA DEL PERÍODO ANTERIOR (%)								

Figura 3. Segunda sección dedicada al registro de datos de autoevaluación y evaluación.

Fuente: elaboración propia

HERRAMIENTA DE EXCEL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

Esta sección, cierra con una hoja de resultados estadísticos integrados por cargos y por competencias, calculados de forma automatizada para constituir la base de los gráficos e interpretaciones de las páginas de resultados, tal como se muestra en la **Figura 4**.

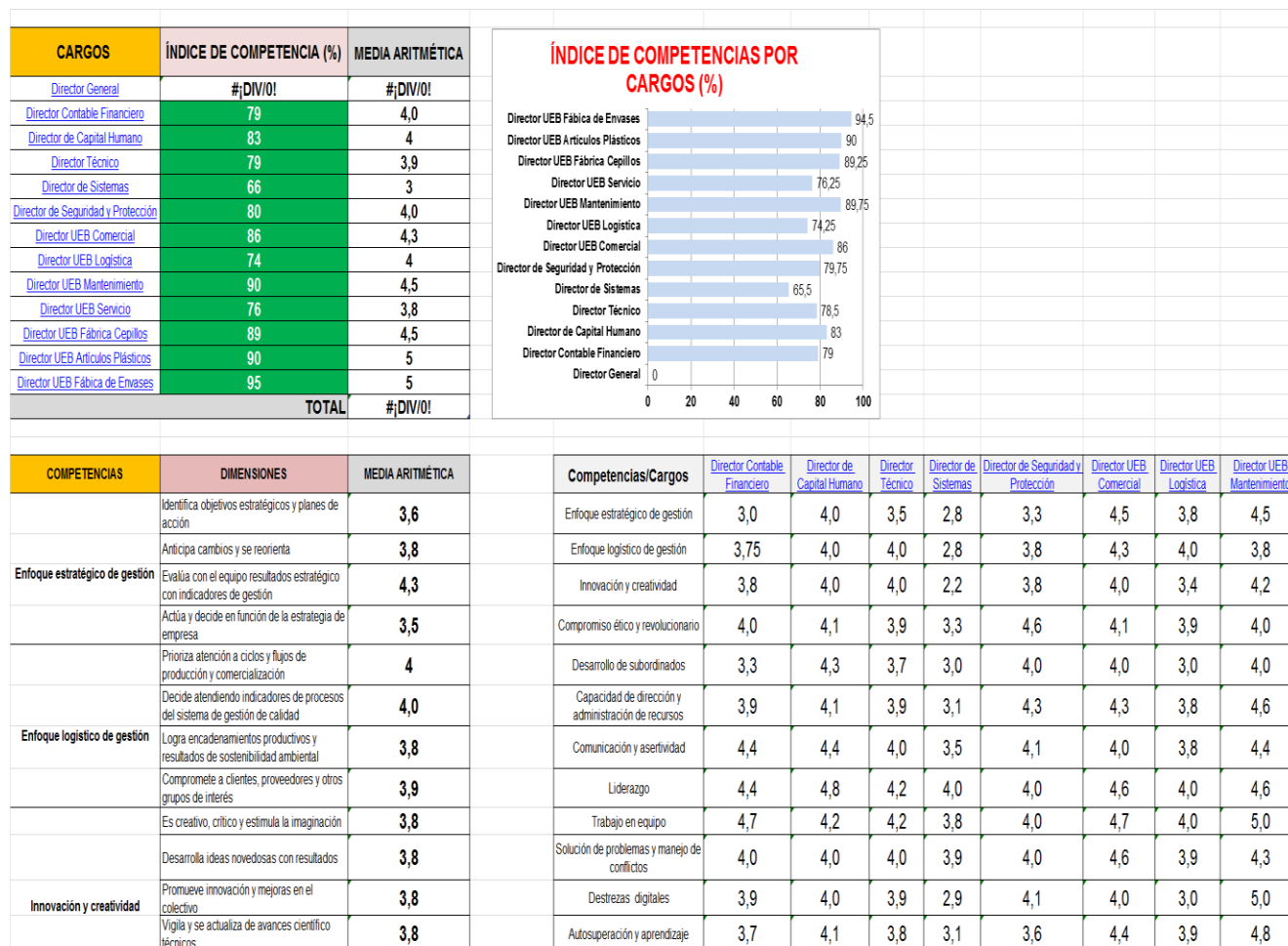


Figura 4. Muestra de último hipervínculo de la segunda sección con resultados estadísticos generales por cargos y competencias
Fuente: elaboración propia.

A partir de la tercera sección, el usuario ingresa a las páginas de resultados con prestaciones automatizadas. Esta sección dedicada a los perfiles por competencias, muestra el resultado por cargo (**Figura 5**) y a nivel de organización (**Figura 6**).

HERRAMIENTA DE EXCEL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

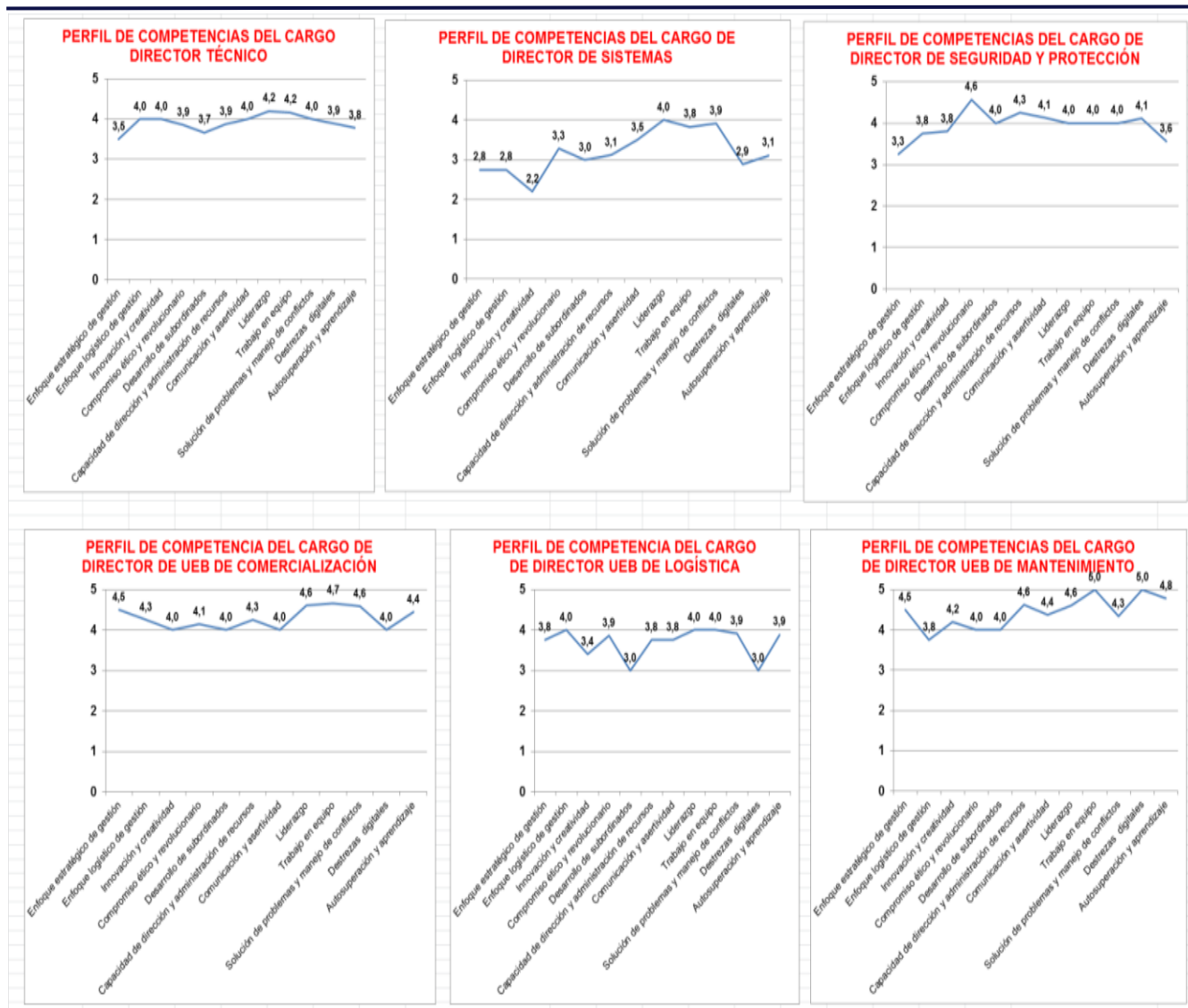


Figura 5. Tercera sección con perfiles de cargo por competencias automatizados

Fuente: Elaboración propia.

El perfil de la organización se presenta igualmente en gráficos de Excel, construidos automáticamente por la herramienta en base a las doce (12) competencias genéricas y las (80) dimensiones de comportamiento asociadas a ellas.

HERRAMIENTA DE EXCEL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

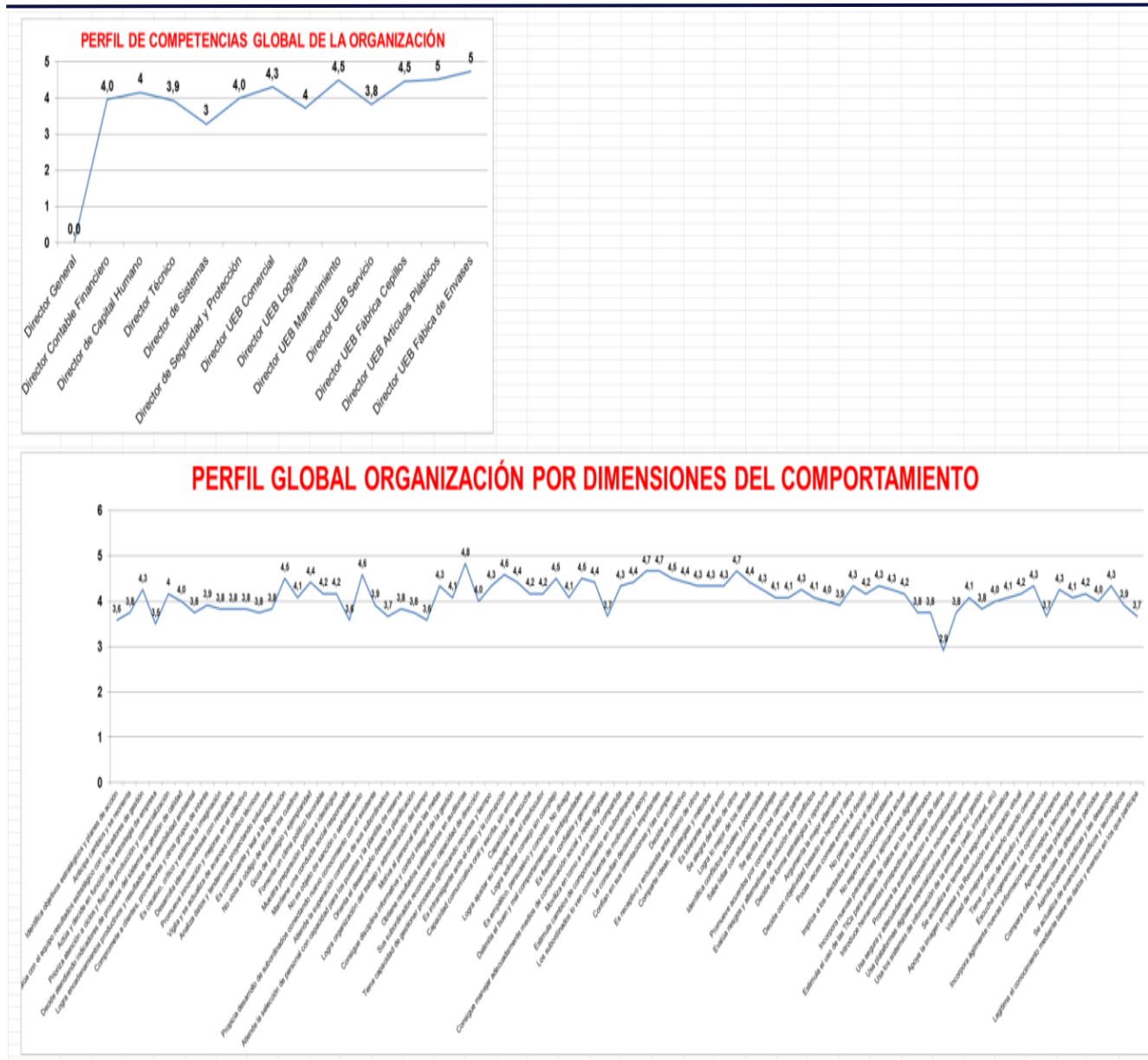


Figura 6. Perfil de la organización.

Fuente: elaboración propia.

Este registro, permite en el tiempo establecer comparaciones de períodos e identificar tendencias, así como retroalimentar el comportamiento de las competencias y sus dimensiones, ya sea por cargos o de forma global en toda la organización

En la cuarta sección, el usuario accede a las competencias priorizadas por cargos y a nivel organizacional ante un nuevo período estratégico.

HERRAMIENTA DE EXCEL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

ÍNDICE DE PRIORIDAD DE LAS COMPETENCIAS POR CARGOS (%)												
Competencias/Cargos	Director Contable Financiero	Director de Capital Humano	Director Técnico	Director de Sistemas	Director de Seguridad y Protección	Director UEB Comercial	Director UEB Logística	Director UEB Mantenimiento	Director UEB Servicio	Director UEB Fábrica Cepillos	Director UEB Artículos Plásticos	Director UEB Fábrica de Envases
Enfoque estratégico de gestión	50,0	25,0	37,5	56,3	43,8	12,5	31,3	12,5	37,5	31,3	18,8	12,5
Enfoque logístico de gestión	31,3	25,0	25,0	56,3	31,3	18,8	25,0	31,3	25,0	25,0	12,5	6,3
Innovación y creatividad	30,0	25,0	25,0	70,0	30,0	25,0	40,0	20,0	60,0	10,0	10,0	10,0
Compromiso ético y revolucionario	25,0	21,4	28,6	42,9	10,7	21,4	28,6	25,0	14,3	7,1	10,7	0,0
Desarrollo de subordinados	41,7	16,7	33,3	50,0	25,0	25,0	50,0	25,0	50,0	0,0	16,7	25,0
Capacidad de dirección y administración de recursos	28,1	21,9	28,1	46,9	18,8	18,8	31,3	9,4	18,8	6,3	12,5	3,1
Comunicación y asertividad	15,6	15,6	25,0	37,5	21,9	25,0	31,3	15,6	25,0	6,3	9,4	0,0
Liderazgo	15,0	5,0	20,0	25,0	25,0	10,0	25,0	10,0	5,0	0,0	5,0	0,0
Trabajo en equipo	8,3	20,8	20,8	29,2	25,0	8,3	25,0	0,0	20,8	12,5	4,2	0,0
Solución de problemas y manejo de conflictos	25,0	25,0	25,0	27,1	25,0	10,4	27,1	16,7	31,3	14,6	12,5	0,0
Destrezas digitales	27,8	25,0	27,8	52,8	22,2	25,0	50,0	0,0	41,7	27,8	27,8	27,8
Autosuperación y aprendizaje	33,3	22,2	30,6	47,2	36,1	13,9	27,8	5,6	36,1	16,7	8,3	8,3

Figura 7. Cuarta sección con las competencias a priorizar por cargos para el nuevo período.

Fuente: elaboración propia.

La forma correcta de interpretar el valor del índice es la siguiente: 1-) Los valores entre el 50% y el 100%, representan las competencias de menor nivel de madurez con el color rojo intenso, estando más comprometidas cuanto más próximas estén del valor 100%. Los valores entre 25 y 49,9%, muestran el segundo nivel o nivel intermedio de prioridad. Su escala de color es amarillo intenso. 3-) Los valores entre 0 y 24,9%, representan las competencias más consolidadas en el desempeño de los cargos, constituyen el último nivel de prioridad y utilizan el color verde intenso. La quinta sección es similar, pero con el análisis en base a los indicadores de la metodología de la DCEG, permitiendo identificar los de mejor y peor evaluación por cargos y durante todo el proceso evaluativo en la organización.

[Regresar al Índice](#)

PRIORIDADES DE COMPETENCIAS PARA LA ORGANIZACIÓN		
Competencias	Índice Global de Prioridad (%)	Estado/Caracterización
Enfoque estratégico de gestión	56,7	AUMENTA EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
Innovación y creatividad	46,5	SOSTIENE EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
Compromiso ético y revolucionario	43,1	SOSTIENE EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
Desarrollo de subordinados	48,1	SOSTIENE EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
Capacidad de dirección y administración de recursos	43,3	SOSTIENE EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
Comunicación y asertividad	46,6	SOSTIENE EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
Liderazgo	46,2	SOSTIENE EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
Trabajo en equipo	46,8	SOSTIENE EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
Solución de problemas y manejo de conflictos	45,2	SOSTIENE EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
Destrezas digitales	45,7	SOSTIENE EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN
Autosuperación y aprendizaje	44,9	SOSTIENE EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

Figura 8. Quinta sección con las competencias a priorizar en la organización

Fuente: elaboración propia.

HERRAMIENTA DE EXCEL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

La sexta y última sección, aporta precisiones de la herramienta y funciona como ayuda para el usuario. Contempla una explicación detallada de las prestaciones y fundamentos utilizados en cada sección.

Conclusiones

La primera versión de herramienta de Excel para la aplicación de la evaluación del desempeño por competencias en directivos, constituye un mecanismo de retroalimentación sobre el desempeño y aporta una minería de datos como registro del estado de madurez de las competencias genéricas de los directivos en la entidad.

La herramienta diseñada constituye una innovación de proceso, que integra la evaluación basada en competencias a la tradicional evaluación por indicadores de la metodología establecida por la Dirección de Cuadros del Estado y del Gobierno de Cuba al brindar una panorámica más completa de la relación entre el comportamiento real y el comportamiento deseado en los directivos y puede generalizarse a todos los cargos de la entidad que la asimile.

Entre las prestaciones que ofrece por cargos y a nivel de organización se incluyen: el diseño y gráfico del perfil basado en competencias, el cálculo del índice de competencia actual del cargo, el estado del desempeño respecto a un período base, las competencias a priorizar para un nuevo período estratégico y el estado de los indicadores de evaluación. También, el registro automatizado de los datos del proceso anual de autoevaluación y evaluación que realizan los directivos en la empresa.

La herramienta facilita el proceso de evaluación y disminuye los tiempos implicados. Contribuye a orientar las prácticas de evaluación en un sentido estratégico deseado, con posibilidades de análisis de tendencias de comportamiento por cargos y a nivel global de la organización, facilitando la toma de decisiones de evaluados y evaluadores.

Referencias bibliográficas

1. Díaz Fernández I. La empresa estatal cubana: problemas y propuestas. Cruz AB, Díaz FI. Economía cubana: entre cambios y desafíos. Instituto Cubano de Investigación Cultural Juan Marinello. 2018: 198-209.
2. González Águila R. Industria manufacturera en Cuba. ¿Dónde estamos y hacia dónde mirar? Cruz AB, Fernández DI. Economía cubana: entre cambios y desafíos. Instituto Cubano de Investigación Cultural Juan Marinello. 2018: 44-64.
3. Contreras DY, González PM, Rivero SA. Diseño de un Sistema de Gestión de Información para la toma de decisiones estratégicas en el contexto empresarial. Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. 2021; 12: 193-207. [Consultado 5 diciembre 2023] Disponible en: <https://anuarioeco.uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5186/4689>
4. Tundidor MOL, Nogueira RD, Medina LA. Organización de los sistemas informativos para potenciar el control de gestión empresarial. Cofín Habana. 2018; 12 (1): 88-110. [Consultado 3 diciembre 2023]

HERRAMIENTA DE EXCEL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

- Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612018000100007&script=sci_abstract&tlng=es
5. Fernández, CY, Espinosa RV. Sistema de información de intangibles y desarrollo organizacional para la transformación digital en la empresa cubana. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial-APyE*. 2022; 6(1): e196. [Consultado 9 diciembre 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/196>
 6. Hernández MDM, Soto BM. Propuesta para el perfeccionamiento de los sistemas de vigilancia e inteligencia estratégica en las empresas cubanas. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*. 2019; 9(2): 21-32. [Consultado 9 diciembre 2023] Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/639>
 7. Guzmán VM, Martí MCA, Morales, ZM, González SE. Gestión de los intangibles a partir de un modelo de capital intelectual en la Ronera Central. *Revista Centro Azúcar*. 2020; 47: 106-117. [Consultado 4 diciembre 2023] Disponible en: <http://centroazucar@uclv.edu.cu>
 8. Fabrè MI, Riera VCM. Contexto empresarial cubano y control. Entre lo estratégico y lo operativo. *El directivo al día*. 2021; 20 (4):16-28. [Consultado 10 marzo 2023] Disponible en: <http://directivoaldia.villaclara.cu/index.php/dad/article/view/22/16>
 9. Colina VAM. El gobierno de datos. Un referente entre el gobierno de TI y la inteligencia de negocios. *Ecociencia*. 2019; 6 (1): 1-19. [Consultado 8 diciembre 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.21855/ecociencia.61.186>
 10. Camacho CH, Fernández RR. Sistemas de información empresarial. Evolución histórica y actualidad. *Revista Universidad & Ciencia*. 2017; 7 (1): 87-102. [Consultado 4 diciembre 2023] Disponible en: <http://revistas.unica.cu/uciencia>.
 11. Borrás, AF, Arango, SH. La gestión de los intangibles en la industria cubana de software. *Economía y Desarrollo*. 2020; 164 (2). [Consultado 5 diciembre 2022] Disponible en: <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v164n2/0252-8584-eyd-164-02-e8.pdf>
 12. Parrondo TL. Tecnología Blockchain, una nueva era para la empresa. *Revista de contabilidad y dirección*. 2018; 27: 11-31. [Consultado 7 diciembre 2023] Disponible en: https://accid.org/wp-content/uploads/2020/07/Tecnolog%C3%ADa_blockchain_una_nueva_era_para_la_empresa_L_Parrondologo-1.pdf
 13. Vázquez A, García F, Holgado A. Diversidad en el ámbito tecnológico empresarial. Ingeniería de software. España: Grupo Grial-Universidad de Salamanca. 2019. [Consultado 5 diciembre 2023] Disponible en: <https://repositorio.grial.eu/bitstream/grial/1535/1/Trabajo%20Final%202018-19.pdf>
 14. Sánchez BA. Transición a la economía GIG: claves de sociología laboral y empresarial. *Revista Encuentros Multidisciplinares-EM*. 2019; 21(62): 266-285. [Consultado 3 diciembre 2023]. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7035962>
 15. Basco AI, Beliz G, Coatz D, Garnero, P. *Industria 4.0: fabricando el futuro*. Banco Iberoamericano de Desarrollo. 2018. [Consultado 3 diciembre 2023]. Disponible en: <https://books.google.com.cu>
 16. Malleuve MA, Robaina DA, Lavandero GJ, Ramos DV. Modelo de dirección estratégica con enfoque de arquitectura empresarial para la integración del sistema de dirección de la empresa (deae-isde). *DYNA*. 2018; 85 (207): 297-305. [Consultado 7 diciembre 2023] Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/330551318_Modelo_de_direccion_

HERRAMIENTA DE EXCEL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

[estrategia_con_enfoque_de_arquitectura_empresarial_para_la_integracion_del_sistema_de_direccion_de_la_empresa_deae-isde/link/5c47cec0a6fdccd6b5c18a10/download](#)

17. El Assafiri OY, Medina NY, Chávez QH. El conocimiento como recurso estratégico y fuente de alineamiento. Revisión de la literatura. Researchgate. 2019. [Consultado 3 diciembre 2023] Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/345815783>
18. Nogueira RD, El Assafiri OY, Medina NEY, Varona FG, Medina ND. Control de gestión y gestión del conocimiento para el alineamiento estratégico. Sánchez A, Azuara V, Flores IC. La Ciencia Administrativa para la Gestión Organizacional Sustentable (1ª Ed.). Cuerpo Académico Administración y Agroindustria- Universidad Autónoma de San Luis Potosí. 2020: 260-273. [Consultado 7 diciembre 2023]. Disponible en: <http://www.investigacionucem.com/resources/La%20Ciencia%20Administrativa%20para%20la%20Gestio%CC%81n%20Organizacional%20Sustentable%202020.pdf>
19. González J. Antecedentes sobre la preparación, capacitación y superación de los directivos del turismo en Cuba. Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina. 2017; 5 (1):1-10. [Consultado 7 diciembre 2023]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2308-01322017000100001&lng=p&t&nrm=iso
20. Díaz-Canel MM, Delgado M. Modelo de gestión de gobierno orientado a la innovación. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial-APYE. 2020; 4 (3): 300-321. [Consultado 7 diciembre 2023]. Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5453120>
21. Vesga J, García RM. (Eds.). Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional. Editorial Universidad Católica de Colombia. 2020. [Consultado 7 diciembre 2023]. Disponible en: <https://doi.org/10.14718/9789585133495>.
22. Moros FH. Cultura y valores: su impacto en la subjetividad organizacional. Colectivo de autores. Psicología laboral y organizacional: avances y perspectivas de la formación de másteres en Cuba. La Habana: Cubasolar; 2020: 93-110.
23. Velásquez MLZ, Del Toro PJJ, Valiente SP. Tendencias actuales en el estudio de la cultura organizacional y su evaluación en las universidades. Revista Cubana de Educación Superior. 2021; 4 (2). [Consultado 7 diciembre 2023]. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0257-43142021000200004.
24. Acevedo SJA, Gómez AMI, Urquiaga RAJ y colectivo de autores. Logística moderna en la empresa (3ª Edición). Editorial Félix Varela. 2017.
25. Calviño VM. Fundamentos operativos del cambio de mentalidad. Colectivo de autores. Psicología laboral y organizacional: avances y perspectivas de la formación de másteres en Cuba. La Habana: Cubasolar; 2020: 179-216.
26. Díaz-Llorca C. Bienestar y valores: Una necesidad de los tiempos actuales en las organizaciones. Colectivo de autores. Psicología laboral y organizacional: avances y perspectivas de la formación de másteres en Cuba. La Habana: Cubasolar; 2020: 253-268.
27. Acevedo SJA, Gómez AMI. Gestión del mejoramiento de la competitividad. Tarea central y sistemática de la dirección de las empresas. Seminario nacional de preparación al sistema empresarial cubano para la aplicación del proceso de perfeccionamiento del sistema de retribución salarial. MTSS. 2021. [Consultado 7 diciembre 2023]. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=qbFVeuabL_o

HERRAMIENTA DE EXCEL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

28. Fernández CY, Espinosa RV. Participación y liderazgo. Representaciones sociales y teorías implícitas en el ámbito organizacional. Méndez AJ, Cabrera RI. (Coord.). Experiencias psicosociales de intervención. Estudios en Cuba y España. Editorial Tirant Humanidades. 2023: 351-394. [Consultado 7 enero 2024]. Disponible en: <https://editorial.tirant.com/es/libro/experiencias-psicosociales-de-intervencion-estudios-en-cuba-y-espana-angel-joelmendez-lopez-9788419825988>
 29. Cuesta SA. Tecnología de gestión de recursos humanos. (4ª Ed. Corregida y ampliada). Editorial Félix Varela y Academia. 2019.
 30. Cuesta SA, Fleitas TS, García FV, et al. Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. Ingeniería Industrial. 2018; XXXIX (1): 24-35. [Consultado 10 marzo 2023] Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/3604/360458872004/html/>
 31. Delgado FM, Muriel EJ, Polo VJC, Padilla RD. Perfil de competencias de los directivos en Cuba y su aplicación en la agricultura. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial-APyE. 2022; 6(1): e194. [Consultado 9 marzo 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5821770>
 32. Fernández CY, Espinosa RV. Competencias genéricas. Experiencias de análisis y medición del intangible supremo en directivos de la administración pública y empresarial. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial-APYE. 2023; 7(2): e263. [Consultado 9 diciembre 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/263>
 33. Pérez AEJ, Marañón RE, Bauzá VE. Procedimiento metodológico para la identificación y normalización de competencias directivas en el contexto de la administración local cubana. Innovación Tecnológica. 2023; 29 (1). [Consultado 10 febrero 2024] Disponible en: <http://innovacion.ciget.lastunas.cu/index.php/innovatec/article/download/285/315/346>
 34. Pullés ML, Valle PFL, Pullés BJA. Procedimiento para la evaluación del desempeño sobre la base de las competencias laborales en la Ronera Santiago de Cuba. Retos de la Ciencia. 2021; 5 (10): 14-26. [Consultado 10 marzo 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.53877/rc.5.10.20210101.02>
 35. Cuesta SA, López MI. Hacia las competencias profesionales 4.0 en la empresa cubana. Revista Cubana de Ingeniería. 2020; XI (1): 66-76. [Consultado 4 diciembre 2023] Disponible en: <https://rci.cujae.edu.cu/index.php/rci/article/view/738/446>
 36. Mdluli S, Makhupe O. Defining leadership competencies needed for the fourth industrial revolution: leadership competencies 4.0. Africa Expansion Project. 2017. [Consultado 9 febrero 2024] Disponible en: <https://www.bankseta.org.za/wp-content/uploads/2018/08/Bankseta-Defining-Leadership-Siboniso-Mdluli-Olebile-Makhupe.pdf>
 37. Simic M, Nedelko Z. Development of competence model for Industry 4.0: A theoretical approach. Economic and Social Development: Book of Proceedings, 2019: 1288-1298.
 38. Ksenofontova KZ, Emtseva OV, Khayrova KZ. Impact of digitalization on construction of competency models of managerial personnel in sector of industry. In Russian Conference on Digital Economy and Knowledge Management; Atlantis Press. 2020: 358-363. Disponible en: <https://www.atlantis-press.com/proceedings/rudeck-20/125942664>
 39. Rodrigo RJE, Rodrigo MJE, González VML. Contribución a la mejora de las competencias directivas en empresas cubanas. Revista Electrónica Cooperación - Universidad - Sociedad (RECUS). 2019; 4. [Consultado 4 diciembre 2023] Disponible en: <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus/article/download/1753/5068>
 40. Castellanos CRJ, Valle MF, Machado MA, García PN. Consideraciones metodológicas sobre la determinación de competencias directivas como factores clave del éxito empresarial. Centro Azúcar.
-

HERRAMIENTA DE EXCEL PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE DIRECTIVOS CON ENFOQUE DE COMPETENCIAS LABORALES

- 2019; 46 (4). [Consultado 10 febrero 2024] Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/356/35660262017/35660262017.pdf>
41. Guilera LI. Competencias directivas. Claves para la gestión y el liderazgo. Valencia: Marge Books. 2021
42. Fernández CY, Espinosa RV. Alineamiento organizacional. Resultados de diagnóstico e intervención psicosocial en la empresa estatal cubana. Cabrera RI, Pañellas AD. (Coord.). Miradas jóvenes a la intervención psicosocial (volumen II). Editorial Samuel Feijoo. 2023: 319-336.
43. Presidente de la República de Cuba. Decreto Presidencial 208 Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. Gaceta Oficial No. 30. 2021. [Consultado 10 febrero 2024] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-030.pdf>.
44. Garreta M, Mor E, Galofré M. Diseño centrado en el usuario. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya. 2016. [Consultado 12 diciembre 2023] Disponible en: https://www.researchgate.net/publication/220835781_Disenio_Centrado_en_el_Usuario_en_Entornos_Virtuales_de_Aprendizaje_de_la_Usabilidad_a_la_Experiencia_del_Estudiente

Conflicto de intereses

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses

Contribución de los autores

- Yuri Fernández Capote: Conceptualización, Metodología, Curación de datos, escritura-borrador original, revisión y edición del trabajo final.
- Vivian Espinosa Rodríguez: Curación de datos, revisión y edición del trabajo final.
- Sandra Pérez Cedeño: Curación de datos, revisión y edición del trabajo final.