

La evaluación del desempeño por competencias y la capacitación de los directivos en ETECSA

Yaumir García Berrey

Lic. Universidad de Holguín, República de Cuba

0009-0004-1946-3205

yaumir.garcia@etecsa.cu

Yaima Aguilera Grass

Ing. Universidad de Holguín, Cuba

yaima.aguilera@etecsa.cu

0000-0003-0789-6076

Aymara Urbino Sampera

M.Sc. CUJAE, República de Cuba

0000-0003-4725-2304

aymara.urbino@etecsa.cu

RESUMEN

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba SA (ETECSA), ha tenido que enfrentar muchos retos para alinearse a las estrategias que ha adoptado el país. Sus principales transformaciones son tecnológicas, estructurales y organizativas. El estudio organizacional en ella, basado en su agente fundamental de cambio, los directivos, implica la búsqueda de mejores resultados. Se ha podido comprobar insuficiencias en la evaluación del desempeño, así como en la efectividad de la capacitación en los directivos de ETECSA, que limitan sus resultados. En este estudio se propone un procedimiento que diagnostica, evalúa y aplica acciones (entre ellas de capacitación) para mejorar el desempeño de los directivos, a través de competencias directivas alineadas a la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los directivos, así como sus potenciales sucesores.

Palabras clave: evaluación, desempeño, competencias directivas, capacitación.

Competency-based performance assessment and management training at ETECSA

ABSTRACT

The Cuban Telecommunications Company SA (ETECSA) since its creation has faced many challenges in aligning itself with the strategies adopted by the country. Thus, its main transformations are technological, structural, and organizational. The organizational study, based on its fundamental agent of change, its managers, involves the pursuit of better results. It has been possible to verify the existence of deficiencies in performance evaluation, as well as in the effectiveness of training for ETECSA's managers. This study proposes a procedure that diagnoses, evaluates, and implements actions

(including training) to improve managerial performance through managerial competencies aligned with the National Strategy for the Preparation and Development of Managers and their potential successors.

Keywords: evaluation, performance, competencies, management, training.

INTRODUCCIÓN

La Empresa de Telecomunicaciones de Cuba SA (ETECSA) desde su creación ha tenido que enfrentar muchos retos para alinearse a las estrategias que ha adoptado el país. Es así que sus principales transformaciones son tecnológicas, estructurales y organizativas; el estudio organizacional en ella, basado en su agente fundamental de cambio, los directivos, implica la búsqueda de mejores resultados. Se ha podido comprobar la existencia de insuficiencias en la evaluación del desempeño, así como en la efectividad de la capacitación en los directivos de ETECSA.

La evaluación del desempeño basado en competencias es de vital importancia, pues sirve como punto de partida para evaluar el desempeño de los directivos, trazar un programa de acciones de capacitación y lograr una relación armónica: puesto laboral – directivo – desempeño - capacitación. Permite integrar los procesos de gestión bajo la lógica: el que mejora sus competencias puede mejorar su desempeño y se convierte en un directivo que puede aportar resultados valiosos a la organización de conjunto con sus trabajadores. Para lograr esto es imprescindible la formación y desarrollo a través de la capacitación. En la necesaria formación continua, base de la asunción del concepto de organización que aprende, la sistemática evaluación del desempeño es determinante. Para los autores la evaluación del desempeño es un proceso sistémico, orientado a desarrollar de manera continua el desempeño individual y organizacional de los trabajadores y directivos para el logro de los mejores resultados. Consiste en alinear los objetivos individuales de los trabajadores y directivos con los objetivos estratégicos de la organización y depende en gran medida del compromiso individual y el liderazgo.

Resulta necesario 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). Por eso, el objetivo del trabajo es presentar un procedimiento que diagnostica, evalúa y aplica acciones de formación y desarrollo (entre ellas de capacitación) para mejorar el desempeño de los directivos, a través de competencias directivas alineadas a la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los directivos y sus potenciales sucesores en la Empresa de Telecomunicaciones en la División Territorial Holguín.

METODOLOGÍA

La propuesta metodológica es un procedimiento para diagnosticar, evaluar y aplicar acciones estratégicas (entre ellas de capacitación) para mejorar el desempeño de los directivos, a través de

competencias directivas el cual está integrado por seis fases y 14 etapas. Se caracteriza por la integración, a partir de la alineación de variables de evaluación del desempeño, competencias y capacitación en ETECSA.

Su diseño se concibe a partir de la consulta a investigaciones (Delgado Fernández, Muriel Escobar et al. 2022); (Ramírez, Del Toro et al. 2021), (Sampera, A. U., Pérez, M. D., & del Toro, C. L. 2023). Estas investigaciones abordan la gestión de competencias en los directivos y el desarrollo de la cultura organizacional en ETECSA, la evaluación del desempeño y la capacitación respectivamente; cuya combinación permite establecer las premisas y líneas metodológicas que consienten la solución del problema científico planteado (insuficiencias en la evaluación del desempeño y la efectividad de la capacitación en los directivos de ETECSA, que limitan sus resultados.

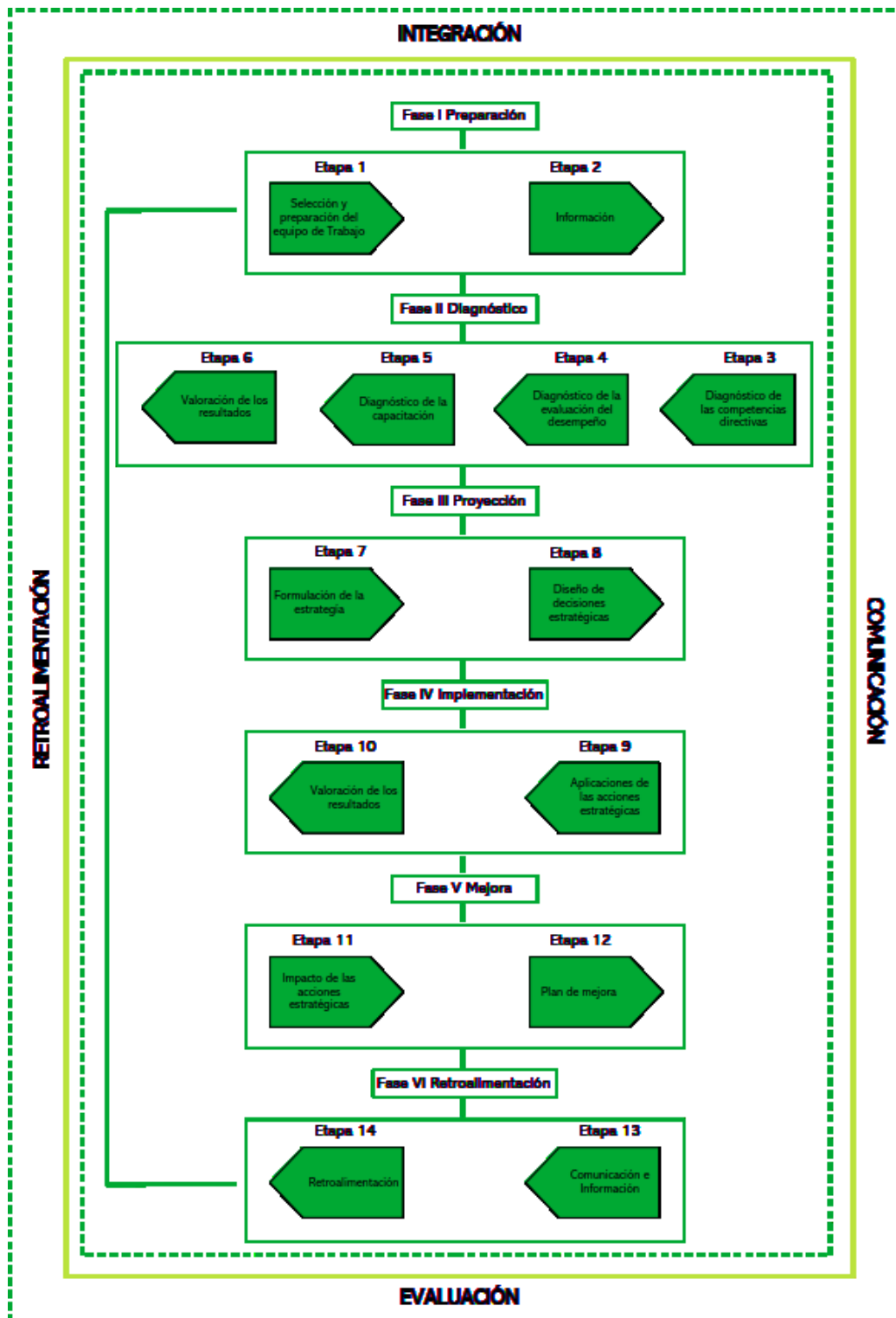
De esta forma se persigue el cumplimiento del objetivo: dotar a ETECSA de una herramienta metodológica que contribuya a la evaluación del desempeño de los directivos, así como su formación y desarrollo a través de la capacitación alineada a la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los directivos con sus potenciales sucesores. Se utilizan métodos empíricos, así como técnicas y herramientas de la ingeniería industrial y otras especialidades a fin en su desarrollo, que le proporciona consistencia lógica y parsimonia al procedimiento utilizado.

La propuesta se ejecuta a través del ciclo de gestión y tiene en cuenta elementos cómo la preparación del equipo de trabajo y la información, el diagnóstico de las competencias directivas, el diagnóstico de la evaluación del desempeño, el diagnóstico de la capacitación, la valoración de los resultados del diagnóstico, también la formulación de las estrategias, el diseño de las acciones estratégicas, su aplicación y la valoración de los resultados. Por otro lado se evalúa el impacto de las acciones estratégicas, se concibe plan de mejora, los elementos de la comunicación e información y por último la retroalimentación.

Se adopta un enfoque de mejora integral (González Camejo 2021), el cual integra la mejora por corrección, continuidad e innovación. Tiene coherencia con lo establecido en el cuerpo legal y normativo cubano vigente.

Figura 1.

Diseño gráfico del Procedimiento para la Evaluación del Desempeño por Competencias y la Capacitación de los directivos en ETECSA.



Nota: Desarrollo del autor

RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

Fase No. 1. Preparación.

Etapa No. 1. Selección y preparación del equipo de trabajo.

Etapa No. 2. Información.

Objetivo: Facilitar la creación de las condiciones iniciales para la realización de la investigación.

Principales técnicas aplicadas: Trabajo en Equipo, revisión y análisis documental.

Se crean las condiciones iniciales necesarias para iniciar la investigación, que incluyen la selección, preparación del equipo de trabajo que participará en la realización del estudio; así como la información, comprensión y el compromiso de todos los trabajadores y directivos.

Fase No. 2. Diagnóstico.

Etapa No. 3. Diagnóstico de las competencias directivas.

Etapa No. 4. Diagnóstico de la evaluación del desempeño.

Etapa No. 5. Diagnóstico de la capacitación.

Etapa No. 6. Valoración de los resultados.

Objetivo: Realizar una evaluación y valoración del estado real de las competencias directivas, la evaluación del desempeño y la capacitación de los directivos de ETECSA.

Para realizar el diagnóstico se precisan instrumentos a utilizar, la muestra, el período de tiempo en que se realizará, la validación de los instrumentos y su posterior ajuste.

Para el diagnóstico de las competencias directivas se utiliza el sistema informático Eval-CD propio de ETECSA, el cual evalúa 10 competencias directivas, 23 indicadores, 128 descriptivos y evalúa el comportamiento de ellas a través de 4 niveles con puntaje: entrada, desarrollo, avanzado y experto. El sistema provee reporte, identifica las brechas que existen entre las competencias adquiridas con las competencias deseadas o requeridas.

Los niveles de competencias, expresión de cálculo de la puntuación real y definición de los parámetros de cálculo, resumen la escala utilizada. (Tabla 1).

El puntaje real obtenido, se compara con los niveles deseados máximo y mínimo. (Figura 1).

Tabla 1.

Escala para evaluar los niveles de competencias directivas

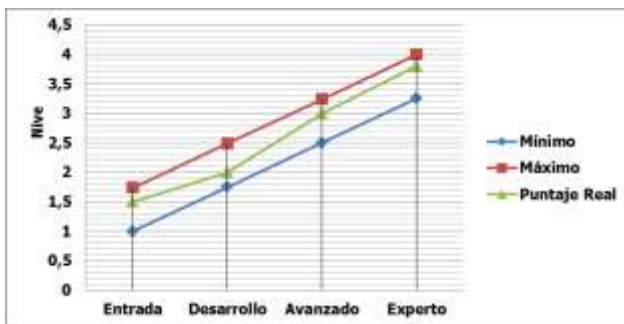
Nivel	Mínimo	Máximo	Expresión de cálculo
Entrada	1	1.74	$R = \frac{\sum_{V=1}^{V=N} V}{N} \quad (1)$
Desarrollo	1.75	2.49	
Avanzado	2.5	3.24	
Experto	3.25	4	ICD: índice de competencias directivas

			<p>ICD real=R: Puntaje real promedio</p> <p>ICD deseado=R Puntaje real promedio deseado sobre la base del valor mínimo del rango para la categoría</p> <p>V: valor de cada nivel seleccionado de los descriptivos de una competencia específica (1-4)</p> <p>N: cantidad de descriptivos.</p>
--	--	--	---

Fuente: Sistema Eval-CD

Figura 1.

Gráfico para comparar el puntaje real obtenido con los niveles deseados



Fuente: Elaboración propia a partir de Eval-CD

El gráfico muestra el comportamiento aproximado que deben seguir los resultados de la evaluación por competencias directivas, teniendo en cuenta los niveles deseados para cada cargo. La puntuación real (R) constituye el valor, en función del cual se evaluarán de forma general las competencias directivas. La diferencia entre los puntajes real y máximo representa las oportunidades de mejora y los valores superiores al puntaje mínimo marcan la brecha en que pueden moverse los valores reales sin que esto implique un cambio de categoría. (Figura 2).

Figura 2.

Gráfico que muestra el valor deseado según el cargo.

Resultado	Competencias	Valor Real	Valor deseado según cargo	Valor deseado según cargo. Infografía			Clave	
				Cargo 1	Cargo 2	Cargo 2		
C1	4		Desarrollo 1,75 a	Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49	ENTRADA	1,00	1,74
C2	4		Desarrollo 1,75 a	Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49	DESARROLLO	1,75	2,49
C3	2		Desarrollo 1,75 a	Entrada 1,00 a 1,74	Entrada 1,00 a 1,74	AVANZADO	2,50	3,24
C4	2		Desarrollo 1,75 a	Entrada 1,50 a 1,74	Entrada 1,00 a 1,74	EXPERTO	3,25	4,00
C5	2		Desarrollo 1,75 a	Entrada 1,00 a 1,74	Entrada 1,00 a 1,74			
C6	2		Desarrollo 1,75 a	Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49			
C7	2		Desarrollo 1,75 a	Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49			
C8	2		Desarrollo 1,75 a	Entrada 1,50 a 1,74 y Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49			
C9	2		Desarrollo 1,75 a	Entrada 1,00 a 1,74 y Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49			
C10	2		Desarrollo 1,75 a	Entrada 1,50 a 1,74 y Desarrollo 1,75 a 2,49	Desarrollo 1,75 a 2,49			

Nota: Desarrollo del autor

Otras herramientas se utilizan como la Evaluación 360° con colegas, equipos y directivos, la autoevaluación basada en rúbricas por competencias, Como resultado la confección de un Reporte personalizado con las competencias a mejorar. Según Leyva-Del Toro, C., De Miguel-Guzmán, M., & Pérez-Campdesuñer, R. (2016) La evaluación del desempeño individual por competencias se ha convertido en una necesidad para las organizaciones que desean ser más efectivas.

Los sistemas de evaluación del desempeño técnicamente diseñados son de relevante importancia en la gestión empresarial. Para realizar el diagnóstico de la evaluación del desempeño se utiliza el sistema informático Autogestión Personal, el cual evalúa 7 indicadores asociados a objetivos e indicadores de trabajo, con un puntaje o peso de 20 (3) y 10 (4) para una calificación de 100 puntos equivalente a evaluación cualitativa de Bien. Cada indicador tiene variables para la medición del desempeño con sus correspondientes puntajes.

Al unísono el propio sistema prevee la posibilidad de reconocer eventos positivos que permiten alcanzar la evaluación de Muy Bien y Excelente, así como negativos que restan puntajes en su evaluación (Regular y Mal). El sistema de Autogestión Personal utilizado para la evaluación de los directivos y trabajadores no tiene incorporadas las competencias. Ver la Figura 3.

Figura 3.

Escala para la evaluación cuantitativa y cualitativa anual.

Escala para la Evaluación Cuantitativa Anual	Evaluación Cualitativa
≥ 121	Excelente
111-120.9	Muy Bien
95 -110.9	Bien
90 – 94.9	
80 – 89.9	
70 – 79.9	Regular
Menos de 70	Mal

Nota: Desarrollo del autor

Se utiliza además la metodología para la evaluación de los directivos con la incorporación, además de indicadores empresariales, de 41 variables para la evaluación cualitativa del desempeño por competencias de los mismos. Según los autores la evaluación del desempeño mide resultados e

identifica carencias o brechas, las cuales necesitan estrategias para solucionarlas. La capacitación para mejorar el desempeño de los directivos por competencias alineadas a la Estrategia Nacional de Preparación y Superación sería la solución.

Según Ricardo Arianna Fernández Es vital para la organización comprender la importancia del proceso de capacitación, ya que juega un papel decisivo, contribuyendo al logro de mayores resultados a nivel empresarial. Por otro lado, Cevallos Garces, P. E. (2025) refiere que la capacitación laboral promueve el liderazgo y la productividad en el desempeño de los cargos. Teniendo esto como referencia se realiza un diagnóstico del estado de la capacitación de los directivos de ETECSA.

Se determinan según las técnicas y herramientas utilizadas la no actualización de los programas de estudio atemperados a los rápidos cambios de la tecnología instalada en el sector de las telecomunicaciones. Una vez analizados los elementos Evaluación del desempeño-Competencias-Capacitación, a través de la realización de los diagnósticos, los autores consideran que no se encuentran estos elementos integrados ni alineados entre sí, siendo necesaria su integración para mejorar el desempeño de los directivos de ETECSA.

Fase No. 3. Proyección.

Etapas No. 7. Formulación de Estrategias.

Etapas No. 8. Diseño de acciones estratégicas.

Objetivo: Formular las estrategias y diseñar las acciones estratégicas para lograr la integración de la evaluación del desempeño, las competencias directivas y la capacitación.

Para la formulación de las estrategias, se tiene en cuenta la revisión de los resultados obtenidos en las etapas y pasos anteriores. Las fechas de cumplimiento y control se incluyen por cada estrategia. Las acciones se diseñarán para la puesta en práctica de las estrategias. El plan de acción se confecciona con las acciones estratégicas. Se define como responsable a cada directivo involucrado con sus correspondientes participantes en su ejecución y se controla su cumplimiento según las fechas planificadas.

En el Consejo de Dirección y la Comisión de Cuadros se presenta la propuesta para su aprobación. Como parte de las acciones propuestas se diseñarán actividades propias del sistema de trabajo de la empresa, que contribuyan al cumplimiento de las estrategias, estas deberán registrarse y redactar un informe con sus principales resultados. El alcance de las estrategias es hacia la integración de los elementos básicos descritos. Las modificaciones o adecuaciones necesarias se efectuarán conforme transcurra el período de cumplimiento de las estrategias.

Como parte de las acciones estratégicas se diseñará el Plan de Capacitación, con ejercicios profesionales, juegos de roles, simulaciones que permitan aprender desde la práctica y luego se estudian situaciones reales sucedidas en la organización. El objetivo general del plan es que contenga acciones dirigidas a la

mejora del desempeño de los directivos basado en competencias. También se vincula con otros contenidos que forman parte de la preparación del directivo expresados en la Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros.

Las formas organizativas principales serán auto preparación, entrenamientos, curso, talleres, la rotación, sustitución, trabajo con los equipos de dirección y otras como conferencias especializadas con profesores de las Universidades. Los responsables serán los gestores (se encargarán de planificar, organizar, implementar y controlar la ejecución del plan, así como los recursos) y los formadores (tanto académicos como directivos, dirigirán el proceso de formación y desarrollo individual – colectivo con el fin de convertir a los directivos en líderes).

Fase No. 4. Implementación.

Etapa No. 9. Aplicación de las acciones estratégicas.

Etapa No. 10. Valoración de los resultados.

Objetivo: Aplicar las acciones estratégicas e integrar los resultados.

Según Ramírez Palacios, V. D. (2025) los resultados de una evaluación de desempeño le permiten a la organización trabajar en algunos aspectos de mejora, tales como: la implementación de políticas de compensación y el diseño de programas de capacitación, como fundamentales. Por lo que una vez aplicadas las acciones estratégicas se procede a la valoración de forma cualitativa y cuantitativa. Para la valoración cualitativa se evalúa cómo se desarrolló la aplicación de las acciones estratégicas.

La valoración cuantitativa tiene en cuenta que cada acción se calificará del 1 al 5 atendiendo al criterio: 1- No cumplida, 2- Pendiente, 3- En proceso con retraso, 4- En proceso avanzado y 5- Cumplida. Las estrategias se valorarán a través de la media aritmética de la puntuación de las acciones y la evaluación se efectuará mediante la escala evaluativa para la valoración de las estrategias, a partir de un redondeo por exceso a cifras enteras. Si los resultados fuesen negativos se reformulan las estrategias o se realizan los ajustes requeridos.

Fase No. 5. Mejora.

Etapa No. 11. Impacto de las acciones estratégicas.

Etapa No. 12. Plan de Mejora.

Objetivo: Evaluar la transformación de las competencias directivas, la evaluación del desempeño y la capacitación en los directivos, luego de implementadas las acciones estratégicas.

Luego de aplicar las acciones estratégicas se procede a reevaluar las competencias directivas a través de la herramienta informática Eval-CD, la evaluación del desempeño a través de la herramienta Autogestión Personal y el correspondiente Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. El impacto de las acciones estratégicas se realizará por la alta dirección de conjunto con la especialista de cuadros, previo al proceso evaluativo, el cual mostrará el nivel real, puntaje deseado, puntaje pos estrategias.

La integración de los resultados permitirá observar el comportamiento de los tres elementos básicos y el avance. Se confeccionará el plan de mejora con acciones concretas, en el cual quedará reflejado la relación entre soluciones seleccionadas, responsables encargados de velar el período de la aplicación y el control de las soluciones. La reevaluación continua de las acciones implementadas en correspondencia con los resultados observados, se convertirá en un ciclo que posibilitará la mejora continua.

Se evalúa la mejora en los indicadores empleando como fuente principal un informe donde se plasman los resultados fundamentales; este se circula a los miembros del Consejo de Dirección y se solicita su valoración en una escala ascendente (1-5) respecto a los resultados obtenidos con vista a la mejora en el desempeño individual de los directivos. Los resultados se promedian para calcular el Factor de Avance (Fa) el cual se clasifica según se muestra en la tabla 1.

Tabla 1

Escala para la clasificación del Factor de Avance (Fa)

Indicador	Intervalo	Clasificación
Fa	1-2.3	Bajo
Fa	2.31-3.6	Aceptable
Fa	3.61-5	Alto

Fuente: González Camejo (2021)

En una aplicación primera del procedimiento en ETECSA se logra que el factor de avance para la organización fue de 3.64, lo cual clasifica como alto y se debe a que el 50% y 38.8% de las acciones obtuvieron un Fa alto y aceptable, respectivamente; mientras que solo el 11.2% resultó bajo, el gráfico 2.7 muestra los resultados para cada acción. Este resultado permite concluir que la empresa se encuentra próxima a la actualización de su Sistema de Gestión Integrado.

Figura 4.

Factor de avance (Fa) respecto a las acciones implementadas



Fuente: Elaboración propia a partir de González Camejo (2021)

Fase No. 6. Retroalimentación, comunicación e información.

Etapas No. 13. Comunicación e información.

Etapas No. 14. Retroalimentación

Objetivo: Comunicar, informar y retroalimentar el proceso para la toma de decisiones.

Se examina todo el proceso y se verifica que fue ejecutado correctamente. Se elabora un informe detallado del resultado del proceso, que se presenta a la máxima dirección, y es punto de partida para planificar los mecanismos de continuidad en la implementación de las estrategias. De igual manera se da a conocer a los trabajadores a través de las asambleas de afiliados, matutinos, Boletín informativo, entre otros escenarios. Estos aspectos permiten mantener los resultados alcanzados y contribuyen a la mejora en el desempeño individual de los directivos.

Como aspectos positivos de este procedimiento:

- Incidencia favorable en el desempeño individual de los directivos.
- Aporte de un instrumento metodológico que constituye referente metodológico en la organización y favorece el Modelo de gestión de Capital humano en ETECSA.
- Propuestas de estrategias para la mejora del desempeño en los directivos y sus competencias.

Aspectos interesantes

- Los elementos aportados a la herramienta Eval-CD, contribuyen a la mejora del proceso de evaluación de las competencias de los directivos.
- La revisión integral de los documentos evidencia la gestión de los recursos humanos en los directivos, a partir del análisis de las necesidades de capacitación y los planes de superación.

Según la bibliografía consultada, los autores abordan la evaluación del desempeño, las competencias, así como la capacitación, de forma singular, lo que permite el análisis individual de estas actividades. Muestran importantes aportes científicos, metodológicos, en el uso de técnicas y herramientas para la medición, indicadores que cuantifican y permiten la evaluación del sistema tratado, aspectos que se utilizan en el procedimiento diseñado. A través de este procedimiento se integran la evaluación del desempeño, las competencias directivas y la capacitación, para la mejora de los resultados.

CONCLUSIONES

Se elaboró un procedimiento para diagnosticar, evaluar y aplicar acciones (entre ellas de capacitación) para mejorar el desempeño de los directivos, a través de competencias directivas alineadas a la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los directivos, así como sus potenciales sucesores. Se reflejan fases y etapas lógicas en función de evaluar e integrar los elementos básicos: Evaluación del

desempeño, Competencias directivas y la capacitación. Con la aplicación del procedimiento se mejoran los resultados y el desempeño individual de los directivos en ETECSA.

BIBLIOGRAFÍA

- Cevallos Garces, P. E. (2025). "Gestión de talento humano y su influencia en la formación y capacitación de la Empresa Pública de Servicios de la Universidad Estatal del Sur de Manabí" (Bachelor's thesis, Jipijapa-Unesum).
- Delgado Fernández, M., et al. (2022). "Perfil de Competencias de los Directivos en Cuba y su Aplicación en la Agricultura." *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial* 6(1) e194-e194.
- Delgado Fernández, M., et al. (2022). "Perfil de Competencias de los Directivos en Cuba y su Aplicación en la Agricultura." *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial* 6(1) e194-e194.
- Díaz Gómez, E. R. and K. M. Díaz López (2021). "Competencias de liderazgo y efectividad organizacional de los coordinadores académicos en una institución de educación superior de México." *Región y sociedad* 33.
- Julbe, A. F. N., & Ricardo, A. F. (2018). Procedimiento para la evaluación del impacto de la capacitación en cargos claves de la Empresa Eléctrica Holguín Procedure for impact assessment on training of key position workers in the Electric Company Holguín.
- Leyva-Del Toro, C., De Miguel-Guzmán, M., & Pérez-Campdesuñer, R. (2016). La evaluación del desempeño, los procesos y la organización. *Ingeniería Industrial*, 37(2), 164-177.
- Ramírez, L. A. R., et al. (2021). "Procedimiento para el diagnóstico de la cultura organizacional en las entidades médicas." *Correo Científico Médico* 25(4).
- Ramírez, L. A. R., et al. (2021). Aplicación de un procedimiento para la dinamización de la cultura organizacional en ETECSA. 10ma Conferencia Científica Internacional de la Universidad de Holguín.
- Sampera, A. U., Pérez, M. D., & del Toro, C. L. (2023). La gestión integral del liderazgo en los directivos de ETECSA. *Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 5(45), 51-60.