



APUNTES SOBRE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA UNIDAD EMPRESARIAL DE BASE TRANSPORTACIÓN MARÍTIMA DE PASAJEROS.

Virgen Teresa Pupo Cruz
Jefe departamento de capital Humano
UEB VIAMAR
viamar@enet.cu

Uliser Vecino Rondan
Decano de la Facultad de Ciencias Técnicas
Universidad de la Isla de la Juventud. Cuba.
uvecino@uij.edu.cu

Adrián Cánova Herrandiz
Secretario docente de la Facultad de Ciencias Técnicas
Universidad de la Isla de la Juventud. Cuba.
acanova@uij.edu.cu

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Virgen Teresa Pupo Cruz, Uliser Vecino Rondan y Adrián Cánova Herrandiz (2017): "Apuntes sobre la evaluación del desempeño en la Unidad Empresarial de base transportación marítima de pasajeros.", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (septiembre 2017). En línea:
<http://www.eumed.net/rev/caribe/2017/09/evaluacion-desempeno-maritima.html>

RESUMEN

El trabajo se realizó con el objetivo de realizar los apuntes teóricos sobre la evaluación del desempeño para comprender el comportamiento dinámico de este proceso en la Unidad Empresarial de Base Transportación Marítima de Pasajeros VIAMAR en la Isla de la Juventud. El estudio contextual de los diferentes enfoques de la gestión de capital humano desde la perspectiva de la evaluación del desempeño en las organizaciones, comprende la integración de un conjunto de políticas, objetivos, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que en el ámbito laboral se estructuran en función de los procesos de la empresa para elevar a un plano superior la productividad, el desempeño laboral y la eficiencia. Para la evaluación del desempeño los directivos deben ser capaces de mantener la estabilidad y actuar de acuerdo a los paradigmas que se van imponiendo, concibiéndolos como expresión del conocimiento humano en forma de modelos, normas, reglas y patrones que operan en el funcionamiento del sistema.

Palabras clave: evaluación del desempeño, integración, conocimiento humano.

ABSTRACT

The work was carried out with the objective of making the theoretical notes on the performance evaluation to understand the dynamic behavior of this process in the Base Business Unit Maritime Passenger Transportation VIAMAR in the Isle of Youth. The contextual study of the different approaches of the human capital management from the perspective of the performance evaluation in the organizations, includes the integration of a set of policies, objectives, regulations, functions, procedures, tools and techniques that in the labor scope Are structured according to the processes of the company to raise productivity, work performance and efficiency to a higher level. For performance evaluation managers must be able to maintain stability and act according to the paradigms that are imposed, conceiving them

as an expression of human knowledge in the form of models, rules, rules and patterns that operate in the operation of the system.

Keywords: Performance assessment, integration, human knowledge

INTRODUCCIÓN

El entorno competitivo en el mundo empresarial requiere que los individuos en las empresas aporten su rendimiento con mayor calidad. El proceso de cambios que acontece en el contexto cubano e internacional, exige cada vez con mayor intensidad la necesidad de modificar, estudiar nuevos métodos, buscar soluciones, con nuevas y mejores formas de hacer.

En este contexto empresarial, la gestión del capital humano es uno de los principales elementos que conforman el proceso de dirección empresarial, esta actividad a escala mundial ha alcanzado niveles importantes, lo que demuestra el protagonismo en las competencias de la empresa. Es el Capital humano, el más importante de los recursos de una entidad, empresa u Organización, por lo que requiere especial atención su correcta utilización y desarrollo.

El estudio parte de la importancia de conocer los modelos teóricos de los sistemas de evaluación de desempeño, y comprender la trascendencia estratégica de la gestión del desempeño y el desarrollo de las personas en la creación de valor de la empresa. Asimismo, entender y desarrollar habilidades básicas para realizar una eficaz evaluación de desempeño, y debatir acerca de los obstáculos, soluciones y tendencias respecto a esta tarea gerencial tan crucial en la gestión de personas (Corral, 2007).

Se trata de una norma que integra a todos los elementos de la gestión del capital humano en armonía con los demás sistemas aprobados en el proceso de perfeccionamiento empresarial, al cual están incorporadas más de 900 entidades. Significa el empleo efectivo de las potencialidades existentes en el cuantioso capital humano creado en estos años de Revolución triunfante, la mejora continua de los procesos de la empresa y un mayor compromiso y participación de directivos y trabajadores para alcanzar la sostenibilidad en el incremento de la productividad y la eficiencia como los principales indicadores que miden la efectiva implantación de las normas cubanas de dicho sistema.

También la aplicación de estas normas referidas al capital humano pueden convertirse en un valor añadido a los productos que se elaboren o al servicio que se preste, porque demuestra que la empresa cuenta con un colectivo más competente en el cumplimiento del resto de las exigencias para tener un sistema de gestión de la calidad integrado. Además, con el rigor de estas buenas prácticas y requerimientos el país se pone en mejores condiciones de ubicar sus productos y servicios en el mercado de una manera más competitiva (Camacho, 2009).

Por otra parte, la gestión del Capital Humano, no solamente se recoge como un conjunto de requisitos en el Reglamento del Sistema de Dirección y Gestión y en la Norma Cubana NC 3001/2007, sino que es un tema recurrente en todas las normas genéricas de gestión aplicables a las organizaciones cubanas, entiéndase entre otras: la NC ISO 9001/2008. "Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos", la NC ISO 14001/2004 "Sistema de Gestión Ambiental. Requisitos", la NC 18001/2005, "Seguridad y Salud en el Trabajo. Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo", así como en la recientemente publicada Resolución No. 60/2011 "Normas del Sistema de Control Interno". Contraloría General de la República (Álvarez, 2009).

En este contexto, la Unidad Empresarial de Base Transportación Marítima de Pasajeros Viamar, subordinada a la Empresa Prácticos de Puertos de la República de Cuba, fue fundada en marzo 2002, con la desagregación de la antigua empresa Naviera Cubana Caribeña. Tiene aprobado como objeto social la transportación marítima de pasajeros en la Isla de la Juventud y cubre actualmente las dos líneas de navegación, Batabanó-Gerona y Gerona- Cayo Largo del Sur, con altos niveles de efectividad, seguridad y calidad del servicio. Esta actividad de transportación marítima de pasajeros cumple un rol vital para el territorio pinero, ya que es la principal vía de comunicación.

No obstante, para el cumplimiento de la misión de la entidad, existen un grupo de insuficiencias en el área de la gestión del capital humano, con énfasis en la evaluación del desempeño de los trabajadores,

dado a que este proceso aun no logra cumplir con los estándares del sistema de gestión empresarial y no cumple su objetivo como herramienta de desarrollo de la organización. Por otra parte, son insuficientes los instrumentos y procedimientos empleados para la evaluación del desempeño, lo que ha provocado un estancamiento en el desarrollo individual de los trabajadores de la organización.

Se pudo constatar que, no se particularizan los elementos esenciales que se deben evaluar por los puestos de trabajo, impidiendo la medición detallada del desempeño laboral y el efecto inspirador que impulse, motive y desarrolle de manera continua a los trabajadores, lo que provoca que no se logre una influencia positiva en la solución de problemas que enfrenta hoy la entidad, como los referidos al hecho de que en los últimos años se ha elevado el número de hechos extraordinarios o sucesos marítimos acaecidos en la Unidad Empresarial de Base, estando algunos de ellos originados por la acción incorrecta u omisión de funciones específicas de factor humano.

El estado técnico y la disponibilidad de las embarcaciones se ha visto afectado por la ocurrencia de averías imprevistas, además del envejecimiento de la flota, lo que hace más vulnerable la optimización del servicio que brinda la unidad.

El servicio gastronómico que se brinda en las embarcaciones es deficiente, siendo insuficiente y con poca variedad las ofertas de los clientes. Las demoras ocasionadas por diferentes situaciones imprevistas han sufrido un considerable incremento en el último año, ocasionando insatisfacción en los clientes del servicio.

Existen deficiencias en el proceso de medición y evaluación del desempeño laboral siendo inefectiva su aplicación, al no delimitar los aspectos claves a evaluar por perfiles de cargo a evaluar. No define ni particulariza los elementos esenciales que se deben evaluar por puestos de trabajo y no están identificadas las competencias laborales de todos los cargos de la plantilla.

El objetivo de la investigación fue realizar los apuntes teóricos sobre la evaluación del desempeño para comprender el comportamiento dinámico de este proceso en la Unidad Empresarial de Base Transportación Marítima de Pasajeros VIAMAR en la Isla de la Juventud.

Métodos y Técnicas

Métodos del nivel teórico

Histórico y Lógico: Permitió constatar la concatenación lógica del proceso de evaluación del desempeño en la Unidad Empresarial de Base Transportación Marítima de Pasajeros VIAMAR en la Isla de la Juventud, con el fin de analizar su comportamiento evolutivo, su esencia y descubrir la lógica objetiva del desarrollo histórico de este proceso.

Enfoque sistémico: Se empleó para abordar en su esencia e interrelación los diversos componentes del proceso de evaluación del desempeño e integrar los diferentes elementos que conforman el diseño y el proceso de elaboración del procedimiento para contribuir al perfeccionamiento del mismo en la Unidad Empresarial de Base Transportación Marítima de Pasajeros VIAMAR en la Isla de la Juventud.

Análisis y Síntesis: Se aplicó como parte del proceso de construcción referencial en torno al tema, así como en el empleo de la información obtenida del diagnóstico y su sistematización, en aras de resolver la problemática objeto de investigación.

Métodos del nivel empíricos

Análisis documental: Para el estudio del diagnóstico se consultaron los materiales referidos a los planes de trabajos anuales y objetivos estratégicos, las actas de evaluación del desempeño de los trabajadores, el reglamento de evaluación del desempeño, la familia de las normas cubanas 3000-3002/2007, la norma ISO 9001:2008 y las orientaciones emitidas por las instancias correspondientes para el estudio de las tendencias y fundamentos teóricos del proceso evaluativo del desempeño.

Observación: Para conocer el desarrollo y funcionamiento de la Unidad Empresarial de Base Transportación Marítima de Pasajeros VIAMAR en la Isla de la Juventud.

✓ **Gestión del capital humano en el sector empresarial**

La autora parte de la noción básica de lo que típicamente se entiende por evaluación de desempeño, en tal sentido asume lo planteado por Corral (2007), cuando refiere que es una técnica de dirección que consiste en el proceso de revisión de lo realizado por un empleado durante un periodo, usualmente un año, por parte de un responsable jerárquico con el objetivo de analizar qué se ha hecho adecuadamente y qué no. Este ejercicio, que se pretende sea interactivo, a través normalmente de una reunión cara a cara, sirve para sacar conclusiones del pasado que puedan servir para aumentar la eficacia de ese empleado para el futuro. Por eso, el ejercicio de la evaluación del desempeño suele tener una segunda parte dedicada a planificar el futuro, tanto del contenido del trabajo como de las acciones de mejora a emprender por el individuo.

Y es que toda la organización puede considerarse como un sistema; o sea, como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los dispositivos sufre un cambio, de tal suerte que, por ejemplo, un mayor conocimiento de los miembros de una empresa puede acarrear un adelanto en los procedimientos de producción, con la consiguiente elevación de la productividad, la cual tendrá repercusiones en el mercado y, por ende, en el nivel económico.

Desde que comenzó a trabajarse el área del capital humano en las empresas, ésta fue considerada como una tarea simple, a partir de que, se disponía de fuerza de trabajo suficiente para las labores que desempeñaban las industrias y otras actividades productivas y de servicios. Sin embargo, la competencia, el desarrollo industrial y otros catalizadores de la vida social y económica, impusieron un reto mayor al mercado del trabajo, el cual se volvió sofisticado, al mismo tiempo que lo situó en posición de intensa oferta.

Es entonces que el capital humano, se transforma en un factor estratégico de gran importancia para el desarrollo de las naciones; las personas preparadas adquieren un valor significativamente relevante para ocupar diferentes puestos en las organizaciones, a las que se les exige un mayor nivel de profesionalidad y desempeño en el entorno competitivo en el que, las tecnologías de la información caracterizan el aprendizaje de por vida; a este imperativo no escapa ningún sector de la vida económica, social y política.

En tanto que, el primer elemento que visualizará como piensa una organización sobre su propio capital humano, es la ubicación que tiene esta área en su estructura. Si tiene un jefe de personal que reporta al director, esto significa que la empresa solo se ocupa de liquidar los sueldos de sus empleados y otros temas de índole administrativo. Si por el contrario, tiene un área con un director del mismo nivel que el comercial, el industrial o el de operaciones, se presenta una organización que valora y cuida sus trabajadores (Valeria, 2009).

La gestión del capital humano comprende la integración de un conjunto de políticas, objetivos, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que en el ámbito laboral se estructuran en función de los procesos de la empresa para elevar a un plano superior la productividad, el desempeño laboral y la eficiencia (Morales, 2009).

El capital humano es concebido de una manera ambigua y no como lo que en realidad es, el protagonista de cualquier organización, quien aporta habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, el único recurso vivo y dinámico de la misma, quien es capaz de valerse por sí mismo y decidir el manejo del resto de los recursos (García *et al.*, 2011).

✓ **Los subsistemas de gestión de capital humano.**

Al tratar el problema de la variable humana en la organización, Thompson piensa que el factor humano es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de diversas variables.

Los directivos de todo centro de producción o de servicios, es importante tener en cuenta el manejo eficiente y consciente de los indicadores que garantizan la Gestión de Capital Humano, ya que no sería apropiado en este desempeño: reclutar a la persona equivocada, que exista inestabilidad de la fuerza de trabajo, la fluctuación de plantilla es un gasto que imposibilita a la entidad avanzar, tener personas

insatisfechas con la labor que desempeñan, que no exista sentido de pertenencia y compromiso con los objetivos de la organización, que la compensación salarial no sea valorada como apropiada, que no existan posibilidades de capacitación y superación, o que el personal no cuente con la experiencia necesaria para enfrentar los retos y perspectivas de desarrollo de su centro laboral.

Para evitar estos inconvenientes, los administrativos de cada organización deben contar con las herramientas necesarias que les permitan llevar a un mínimo de riesgo estos aspectos y elevar así la calidad de vida de los trabajadores, tanto dentro como fuera de la entidad.

Entre los subsistemas de Gestión de Capital Humano se encuentra, la evaluación del desempeño, la que se ha convertido en una actividad clave dentro de la Gestión de Capital Humano, siendo importante para la activación y funcionamiento de los restantes subsistemas. De ella se obtiene información que resulta útil para planificar el entrenamiento, desarrollar las políticas de personal, retroalimentar al trabajador para que él pueda evaluar la forma en que está trabajando y articular la política de remuneración de la empresa, entre otros.

Por ello, es necesario controlar o evaluar el comportamiento del capital humano, lo cual sirve como punto de partida para determinar dónde están las deficiencias y necesidades (Guzmán, 2016).

✓ *El proceso de capacitación y superación del personal*

En la medida que al capital humano se le reconozca como pilar de su desarrollo y se le motive a capacitarse y a desarrollarse profesionalmente, no sólo aprenderá a valorar con mayor sentido el trabajo que desempeña, sino que, en un tiempo menor de lo previsto, comenzará a generar un impacto positivo y un efecto multiplicador en los resultados para toda la organización. El impacto se hará más evidente a través del desempeño de un personal más comprometido con los valores y objetivos de la empresa y de la implantación de mejoras continuas en todas las actividades de su esfera laboral.

Se declara al proceso de capacitación dentro de una empresa, como un collar de perlas: si se revienta el hilo, los elementos constitutivos pierden su arquitectura y se dispersan. También es un sistema: los cambios experimentados en una de las partes integrantes, van a mostrar repercusiones en todas las demás.

En un sistema secuencial del proceso de capacitación, se declara en términos generales que, éste constituye un ejemplo de diagnóstico-intervención-evaluación; es decir, de un procedimiento para detectar problemas y sus posibles causas como paso inicial, para resolverlo mediante la manipulación de las mismas y, por último, para determinar si la dificultad se solventó y si ocurrió gracias a las actividades emprendidas.

Otro concepto refiere que, la capacitación consiste en: desarrollar en los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo; podría implicar por tanto a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, e inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados; con lo cual asocia la capacitación con los procesos de entrenamiento para el puesto laboral, y con el desarrollo de competencias y la gestión del conocimiento (García, 2003).

Cualquier variante para capacitar, debe partir del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje, sucede que a los trabajadores se les capacita en ocasiones sin realizarse un diagnóstico previo, lo cual trae consigo la desmotivación por los cursos recibidos, al convertir el conocimiento impartido en tiempo perdido, por lo que, es importante resaltar el lugar cimero que tiene la determinación de las necesidades de capacitación en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje. La palabra *necesidad*, implica que, algo falta, hay una limitación en alguna parte, da la idea de una carencia o ausencia de algún elemento, refiere a las limitaciones que, los trabajadores tienen para desarrollar las funciones básicas en su puesto de manera adecuada (Cabrera, 2003).

Y es que en el proceso de evaluación del desempeño, para alcanzar el objetivo básico, esta intenta conseguir diversos objetivos intermedios: (Brazzolotto, 2012)

- ✓ Selección de personal: valorar los criterios de selección y definir las capacidades y cualidades necesarias de las personas que deben ocupar un puesto determinado.
- ✓ Política retributiva: desarrollar una política de retribuciones e incentivos monetarios, basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución de cada persona en función de los objetivos del puesto.
- ✓ Motivación: contribuir como instrumento de mejora del clima organizacional, evaluando al trabajador de manera objetiva y no con criterios arbitrarios. Reconocimiento de los esfuerzos profesionales y personales. Por último, servir de apoyo y guía para los evaluados con resultados desfavorables.
- ✓ Desarrollo y promoción: obtener datos para el desarrollo de cada persona, los cuales permitirán diseñar planes especiales de formación y perfeccionamiento, desde el punto de vista técnico y de competencias.
- ✓ Comunicación: permitir la comunicación entre evaluador y evaluado referente a los resultados, objetivos y la planificación de acciones en forma conjunta; a cómo es percibida la actuación profesional; y a los parámetros que van a valorar la vida laboral de cada empleado.
- ✓ Adecuación al puesto de trabajo: obtener del trabajador información acerca de sus intereses y aspiraciones lo que facilita cambios en las funciones, tareas y responsabilidades de su puesto. Además, identificar el grado de adecuación de las personas a su puesto.
- ✓ Descripción de puestos: analizar las características del puesto desempeñado, así como su entorno. Revisar los objetivos previstos en cada puesto de trabajo y los requerimientos que exige el mismo, analizando la capacitación que es necesaria para desempeñarse en el puesto correctamente.

Y a criterio de la autora del presente artículo, el elemento capacitación, para a jugar un papel preponderante, por ser una de las medidas más importantes para corregir las debilidades resultantes del proceso de evaluación del desempeño para elevar las competencias laborales.

Según Mejía (2012), las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas, actitudes que se requieren para ejercer en propiedad un oficio o una actividad laboral ya que corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas que responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo, a su respuesta al desafío social que ello implica, desde la perspectiva laboral con aspectos propios del trabajador.

✓ **La evaluación del desempeño como subsistema de gestión del capital humano.**

Uno de los sistemas vitales es la evaluación del desempeño, el que se ha convertido en una las actividades claves en la Gestión de Capital Humano. Su importancia radica, entre otros aspectos, en la activación y funcionamiento de los restantes subsistemas. De ella se obtiene información que, resulta útil para planificar el entrenamiento, desarrollar las políticas de personal, retroalimentar al trabajador para que él pueda evaluar la forma en que está trabajando, articular la política de remuneración de la empresa, entre otros. Por ello, es necesario controlar o evaluar el comportamiento del capital humano, lo cual sirve como punto de partida para determinar dónde están las deficiencias y necesidades.

La evaluación del desempeño es un sistema bien complejo, el cual, permite detectar insuficiencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo. El objetivo de evaluar las competencias laborales, es sacar una especie de fotografía de la situación laboral de los trabajadores, referida al nivel de sus conocimientos, habilidades y conductas, en sus respectivos puestos de trabajo.

En su integración con otros sistemas de Gestión de Capital Humano, se expresa además en la literatura, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones referentes a promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal, dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

En consonancia con todos estos elementos, también se plantea que, en el proceso de evaluación del desempeño, los sistemas denominados, de administración de desempeño, alinean las metas institucionales con las personales, elevan la moral de los trabajadores y mejoran la productividad y calidad de los procesos sustantivos. Los más eficaces se realizan en un ciclo continuo que se compone de: Planeación, Seguimiento y Evaluación.

En la fase de planeación la dirección de recursos humanos y los trabajadores, deberán acordar un plan de desempeño anual que incluye, las metas personales anuales, alineados con de la institución, las competencias, habilidades y conocimientos requeridos, los indicadores del grado de avance tanto en las metas individuales como en el desarrollo de las competencias habilidades y conocimientos. Para que esta fase sea efectiva, deben estar definidos claramente: la misión de la institución (para que existe), su estrategia y las metas operativas.

Una evaluación precisa y acordada es el indicador más visible de éxito dentro de un sistema para la administración del desempeño. Es esencial la honestidad y la objetividad para que la calificación represente valor para la organización.

Que el desempeño individual, en particular la productividad del empleado, tribute considerando conductas estratégicas al alcance de los objetivos estratégicos de la organización, es algo que debe considerar estrictamente el sistema de evaluación del desempeño que se diseñe en estos tiempos. Comprendiendo a la vez un conjunto de indicadores tangibles e intangibles, implicando el crecimiento económico (productividad) y el desarrollo humano a la vez. Y ello requiere de un conjunto de elementos técnico organizativos, expresados en primer lugar mediante el análisis y diseño de cargos de trabajo, del cual se han de derivar los perfiles de cargo por competencias laborales, a su vez precedidos por el estudio de procesos de trabajo en función de la dirección estratégica asumida, considerando un control de gestión estratégica (Cuesta, 2012).

Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios (Trujillo, 2014).

Refiere la autora citada anteriormente que estos pasos serán fundamentales para una eficaz implantación del sistema de evaluación en la empresa, y será la dirección de Recursos Humanos la encargada de llevar a cabo cada uno de los puntos señalados anteriormente y conducir a la organización al éxito.

✓ **La Norma Cubana 3000, 3001, 3002/2007 sobre Gestión Integrada de Capital Humano**

Para comprender adecuadamente todo lo relacionado con el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, se debe conocer y dominar la Norma Cubana 3000.

En Cuba se estableció la familia de las Normas Cubanas como instrumentos que posibilitan la integración de los sistemas de gestión de capital humano con el resto de los sistemas aplicados en la empresa (Oficina Nacional de Normalización, 2007).

Se agrega además que, estas Normas Cubanas, la 3000, 3001 y 3002, fueron publicadas en el año 2007 especifican los requisitos que tienen que cumplir las organizaciones para certificar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, los cuales son genéricos y, por tanto, aplicables a cualquier organización. Establece términos y definiciones aplicables, los principales componentes que lo integran y la imbricación y retroalimentación de todos sus subsistemas.

En el epicentro del modelo que sugiere la Norma Cubana de los diferentes elementos o subsistemas que integran la Gestión Integrada de Capital Humano, se encuentran las competencias laborales, como elemento fundamental para el logro de los objetivos del proceso de Capital humano. Se reconoce como el primero y más importante objetivo a desarrollar y cumplir, ya que es la base para el logro de los objetivos de cualquier organización.

El gran reto de la dirección y gestión del capital humano radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. La mayor aproximación a este tipo de enfoque se ha hecho desde la fase de implementación estratégica (Morales, 2009).

La formación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición de perfiles ocupacionales, estructurados en torno a conocimientos, habilidades y conductas individuales y sociales que se perfila cuando pueden medirse estableciendo los instrumentos que proporcionen cuenta

de las demostraciones o evidencias de cada una de estas, pero vistas desde una perspectiva balanceada e integral (Cook *et al.*, 2010).

Conclusiones

- ✓ El estudio contextual de los diferentes enfoques de la gestión de capital humano desde la perspectiva de la evaluación del desempeño en las organizaciones, comprende la integración de un conjunto de políticas, objetivos, normativas, funciones, procedimientos, herramientas y técnicas que en el ámbito laboral se estructuran en función de los procesos de la empresa para elevar a un plano superior la productividad, el desempeño laboral y la eficiencia.
- ✓ Para el diseño de un procedimiento de evaluación del desempeño los directivos deben ser capaces de mantener la estabilidad y actuar de acuerdo a los paradigmas que se van imponiendo, concibiéndolos como expresión del conocimiento humano en forma de modelos, normas, reglas y patrones que operan en el funcionamiento del sistema.

Referencias bibliográfica

- ✓ Cuesta Santos, Armando. 2012. Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. Vol.17, Num.1 mayo. Pp.1 -30.
- ✓ García Colina F. y María de los Ángeles Morell Alfonso. 2003. Tecnología para la evaluación de la capacitación a cuadros y la medición de su impacto. Centro de Estudios De Dirección Empresarial y Territorial. Universidad de Camagüey. Cuba.
- ✓ Garcia Dousat, Reyes Jardinez y Díaz Gamboa. 2011. ¿Cómo diagnosticar el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano? en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 148, 2011.
- ✓ Guzmán, Margarita de Miguel. Evaluación del Desempeño. Un proceso vital para lograr implantar el Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. [en línea]. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos72/evaluacion-desempeno-capital-humano>. [Consultado: 10 junio de 2016].
- ✓ Morales Cartaya, Alfredo. 2009. Capital Humano. La Habana: Editora Política. Consultada el 20 de diciembre de 2011.
- ✓ Norma Cubana (3000-3002). 2007: Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano. La Habana. Cuba: Oficina Nacional de Normalización.
- ✓ Valeria Zeledón, Paola. (2009). Administración de los RRHH. Análisis descripción y diseño de cargos. [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com>. [Consultado: 8 de octubre de 2009].
- ✓ Corral, F. (2007). Evaluación del Desempeño. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). EIO. América. Recuperado de: https://www.google.com/cu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=4&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjHkouR0sLSAhXM8YMKHRVzCJcQFggqMAM&url=http%3A%2F%2Fapi.eoi.es%2Fapi_v1_dev.php%2Ffedora%2Fasset%2Fdoi%3A48241%2Fcomponente48239.pdf&usq=AFQjCNGggoZvTYzyVzidbvcQhKdJ_zu8sQ&bvm=bv.148747831,d.amc Consultado el: 6 de marzo 2017.
- ✓ Mejía Chan, Y. M. (2012). Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales. Universidad Rafael Landívar del Campus Central Campus de Quetzaltenango. Recuperado de: https://www.google.com/cu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjHkouR0sLSAhXM8YMKHRVzCJcQFggeMAE&url=http%3A%2F%2Fbiblio3.url.edu.gt%2FTesario%2F2012%2F05%2F43%2FMejia-Yessika.pdf&usq=AFQjCNEgjNrADREE_7HZfSPFMAIKycz-RA&bvm=bv.148747831,d.amc Consultado el: 6 de marzo 2017.
- ✓ Cabrera Rodríguez, J. 2003. Seguimiento y evaluación de la capacitación y su impacto en el desempeño individual y organizacional. Artículo en soporte magnético. Universidad Agraria de La Habana "Fructuoso Rodríguez Pérez".
- ✓ Cook, C; Norwood F. B; Wilson, M. 2010. The Attributes and Attribute-Consequences of Great College Teachers, Oklahoma State University. Estados Unidos.
- ✓ Brazzolotto, S. 2012. Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones. Recuperado de: https://www.google.com/cu/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=9&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwjHkouR0sLSAhXM8YMKHRVzCJcQFgqKMAg&url=http%3A%2F%2Fbdigital.uncu.edu.ar%2Fobjetos_digitales%2F5289%2Fbrazzolotto-trabajo-de-

[investigacion.pdf&usg=AFQjCNErQeZ7TvngobDBdBac5Kp4EPR8DA&bvm=bv.148747831,d.amc](#)

Consultado el: 6 de marzo 2017.

- ✓ Trujillo Rodríguez, Martha. Julio 2014. La evaluación del desempeño. Universidad de La Laguna, Tenerife.