

# PROCEDIMIENTO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO DE CAPITAL HUMANO

**Margarita de Miguel Guzmán**

Doctora en Ciencias Técnicas

Universidad de Holguín

[maguy@facii.uho.edu.cu](mailto:maguy@facii.uho.edu.cu)

**Luz María Cánepa Batista**

Ingeniera Industrial

Empresa de Servicios al Níquel

[mluzi@esunicaro.moa.minbas.cu](mailto:mluzi@esunicaro.moa.minbas.cu)

## **RESUMEN:**

Presenta un procedimiento de Evaluación del desempeño, como base para la implantación de un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, analizando cada uno de los requisitos planteados en la NC 3000:2007 enfatizando en las competencias laborales.

**PALABRAS CLAVES:** Gestión de Recursos Humanos, Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, Evaluación del Desempeño

**ABSTRACT:** This article shows a performance assessment procedure as a base to introduce an Integrated Management System of Human Capital, analyzing every demanded requirement in the NC 3000:2007 emphasizing in the labor competitions.

**KEY WORDS:** Human Resources Management, Integrated Management System of Human Capital, Performance Assessment.

## **INTRODUCCIÓN:**

En la actualidad las empresas cubanas incrementan cada día más su interés por una Gestión de Recursos Humanos (GRH) que garantice el logro de los objetivos y la meta de la organización, es por ello que esta se ha convertido en uno de los factores más importantes de las mismas. En el ámbito socioeconómico el país y el mundo en general ha sufrido significativos cambios, que han provocado que las empresas reconozcan cada vez más la importancia que posee la dimensión humana dentro de ella.

En investigaciones realizadas se determinó que en Cuba la GRH se concibe como aseguramiento a la actividad productiva empresarial, y no, para atraer, mantener, desarrollar y promover la participación efectiva de los trabajadores para incrementar la productividad, por tal motivo surge el modelo de gestión integrada de recursos humanos dirigido a alcanzar la máxima eficiencia y eficacia de las empresas, en este se contemplan una serie de módulos que intervienen directamente en la actividad de Recursos Humanos, como son: Competencias laborales, Organización del trabajo, Selección e integración de los recursos humanos, Capacitación y desarrollo, Estimulación material y moral, Evaluación del desempeño, Comunicación institucional y Autocontrol.

Para lograr la materialización de este modelo surgen las Normas Cubanas 3000-2007 sobre los Sistema de Gestión integrada de Capital Humano (SGICH) que son una vía para establecer los mismos, pues constituyen un patrón para la implantación del SGICH. La implantación de las mismas constituye un pilar para el mejoramiento continuo de los resultados de la organización al permitirle alcanzar un desempeño laboral superior, pues estas garantizan la integración de los diferentes Sistemas de Recursos Humanos.

Para lograr la implantación de las NC 3000-2007 se hace necesario cumplir una serie de requisitos que generan un impacto en la eficiencia y eficacia de los procesos. Uno de los requisitos a cumplir es el de Evaluación del Desempeño, la que se ha convertido en una actividad clave dentro de la GRH, siendo vital 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, articular la política de remuneración de la empresa, entre otros.

Por ello es necesario controlar o evaluar el comportamiento de los recursos humanos lo cual nos sirve como punto de partida para determinar dónde están las deficiencias y necesidades.

Para desarrollar este sistema se necesitan procedimientos que faciliten el trabajo y establezcan cómo hacer las cosas, la implantación de un procedimiento erróneo o que no contemplen las exigencias actuales de la GRH repercutiría en el desempeño exitoso de los trabajadores, en el logro de los objetivos individuales y en la productividad del trabajo. En las organizaciones de hoy existen deficiencias en este proceso como son:

- 1 Utilización de indicadores generales para la realización de la evaluación de todos los trabajadores, en los cuales no se incluyen las nuevas tendencias de la Gestión de Recursos Humanos, como son las competencias laborales, que además son un requisito de la NC 3000, 2007.
- 2 No se concibe como un proceso estratégico de la organización.
- 3 No se explotan todas las técnicas, métodos existentes para llevar a cabo la evaluación, así como, no se utilizan sus resultados como herramienta indispensable y esencial para el correcto funcionamiento de otros subsistemas de Recursos Humanos, impidiéndose con esto la integración de los mismos.
- 4 El diseño del sistema de evaluación del desempeño individual propicia una tendencia marcada a que ocurran los errores más frecuentes durante el proceso de evaluación.

## **MATERIALES Y METODOS:**

Se utilizan métodos teóricos como el análisis y síntesis, el sistémico estructural y la modelación.

## **RESULTADOS DEL TRABAJO:**

Con la finalidad de viabilizar la implantación de las NC 3000:2007 se diseña un procedimiento de evaluación del desempeño (Anexo 1) compuesto de 4 fases y 12 etapas que se describen a continuación:

**Fase I: Preparación Inicial**, tiene como objetivo lograr la continuidad de las siguientes fases, organizar todo el proceso, logrando tener un equipo encargado de realizar la actividad y comprometido con esta, centrando su esfuerzo en garantizar una evaluación del desempeño integral, donde se tengan en cuenta los resultados, las conductas y las competencias, además de equilibrarla con los objetivos estratégicos de la organización. Se desarrolla mediante tres etapas una primera que es la Planificación y organización del diseño, donde se constituye un grupo multidisciplinario encargado de llevar a cabo el sistema y se realiza el cronograma de trabajo de manera tal que se garantice realizar todas las actividades en la fecha necesaria. Luego se realiza la Caracterización de la organización objeto de estudio, así como de su fuerza de trabajo para lograr conocer todas las actividades de la organización y las características de su fuerza de trabajo.

**Fase II: Diseño del Sistema de EDCH**, en esta fase se diseña el sistema de evaluación del desempeño, como parte integrante del SGICH, basado en la gestión por competencias, siendo una de las principales salidas los modelos de evaluación, para efectuar el mismo es necesario realizar seis etapas, Determinación de las competencias, con el objetivo de definir las competencias laborales para cada cargo, de manera tal que constituya una base para la evaluación de los trabajadores, Identificación del cuerpo legal existente sobre Evaluación del Desempeño, en ella se estudia todo el cuerpo legal existente sobre el tema en cuestión con el propósito de no violar lo que se establece por los organismos encargados y de definir las reglas del sistema de Evaluación del Desempeño, que serán la base metodológica que sustentará al proceso y estarán en total correspondencia con lo planteado por el cuerpo legal identificado. Diseño

de los indicadores y las categorías de evaluación, en esta etapa se materializará la integración de los resultados, la conducta y las competencias, se hace necesario tener en cuenta los perfiles de competencias, pues se definirán los indicadores a evaluar, así como las categorías de evaluación de manera tal que describan un comportamiento. Determinación de los evaluadores y del periodo de evaluación, tiene la finalidad de definir los responsables del sistema de evaluación del desempeño y del periodo a realizar, pues responsabiliza a los implicados y los compromete con el sistema, siendo los encargados de llevar a cabo el mismo, Para la determinación del periodo de evaluación se tendrá en cuenta los regulado, los pagos existentes en la entidad objeto de estudio, la actividad que se realiza y otros aspectos que refieran los especialista de Recursos Humanos conjuntamente con la dirección de la organización. Definición de los métodos de evaluación, en esta se establecerán los métodos a utilizar para realizar la evaluación, que será una combinación de varios de ellos (Método de auto evaluación, Método interactivo, Método 360 grados Método de escalas gráficas, Método de frases descriptivas, etc) Elaboración de los modelos de evaluación, el objetivo fundamental de esta tarea es recoger los resultados de la evaluación del desempeño en registros o modelos donde se especifican las competencias evaluadas.

**Fase III: Realización del diseño del sistema de EDCH**, esta fase tiene como objetivo la realización del sistema de evaluación del desempeño, se desarrolla mediante tres etapas fundamentalmente, Formación para el diseño que abarcará a los dirigentes e implicados en el proceso con la finalidad de entrenarlos en la utilización de todos los métodos y herramientas necesarios para desarrollar el sistema. Posteriormente esta formación debe llegar hasta los trabajadores de forma más específica, abordando la evaluación en sí (Objetivo del Sistema de Evaluación del desempeño y de la evaluación, Incidencia de la evaluación del desempeño, Indicadores a evaluarles, Categorías de evaluación, Periodos de evaluación). Realización de la evaluación, En esta tarea se materializa la realización de la evaluación del desempeño en los modelos establecidos en etapas anteriores, donde se vincula todo lo planteado hasta el momento en el procedimiento propuesto. Análisis de los resultados de la evaluación, esta se

*encarga* de analizar los resultados obtenidos en la realización de la evaluación con la finalidad de identificar las causas y condiciones que impiden el logro de mejores resultados.

**Fase IV: Evaluación, control y mejora de la EDCH**, después de desarrollada la evaluación del desempeño se hace necesario evaluar el sistema, con el objetivo de determinar posibles problemas y realizar los ajustes pertinentes para su perfeccionamiento, logrando retroalimentación del mismo. Esta se desarrolla mediante indicadores como son: *Índice de evaluación (IE)* e *Índice de calidad de la evaluación (ICE)*.

Con esta última fase se concluye la propuesta de un procedimiento que permita la mejora de la gestión de la calidad en un destino turístico, sustentado en un modelo teórico donde se contemplan los aspectos comunes de los enfoques de la gestión de la calidad y las particularidades de los destinos turísticos que demandan de tratamientos diferentes respecto a la gestión de la calidad.

## **CONCLUSIONES:**

Como resultado de este trabajo se logró elaborar un procedimiento general para el diseño de un sistema de evaluación del desempeño basado en las competencias, que contribuye a la implantación de un SGICH. Además con la finalidad de llevar a cabo este procedimiento se diseñaron las etapas que conforman cada una de las fases, explicándose las herramientas a utilizar. El estudio de las diferentes corrientes, los procedimientos, legislaciones vigentes y enfoques sirvieron de base para elaborar dicho procedimiento, por lo que constituye un aporte teórico de esta tesis.

1. El procedimiento general tiene su base en uno de los enfoques más actuales en la Gestión de Recursos Humanos, como es la Gestión por Competencias, con un marcado enfoque hacia la mejora.
2. El procedimiento general y los procedimientos específicos deben contribuir a la implantación de un SGICH al permitir a las entidades objeto de estudio a:
  - 1 Evaluar el desempeño con base en competencias a partir de varios indicadores diseñados como parte del procedimiento.
  - 2 Determinar las causas que limitan el logro de mejores resultados del desempeño, constituyendo esto una entrada principal a los restantes procesos de la GRH (formación, recompensa).
  - 3 Lograr un incremento permanente de las competencias de los trabajadores.
  - 4 Estimular la mejora del propio procedimiento de evaluación en aras de asegurar el perfeccionamiento constante de la entidad como sistema.

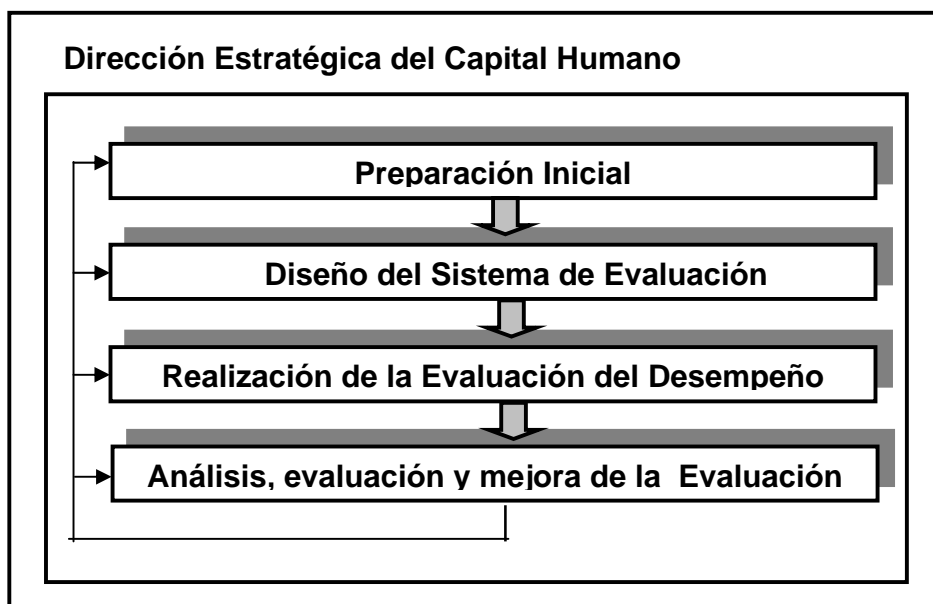
## **BIBLIOGRAFÍA:**

1. **Cuesta Santos, Armando (1999).** Tecnología de Gestión de Recursos Humanos. Editorial Academia. La Habana, Cuba. 205 pp.
2. **Cuesta Santos, Armando (2001).** Gestión de Competencias. Editorial Academia. La Habana, Cuba. 93 pp.
3. **Werther, William B. ; Davis, Heith (1995).** Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw-Hill. Interamericana. México. 395 pp.
4. **Cánepa Batista, Luz María (2009).** Procedimiento de Evaluación del desempeño para la implantación de un Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano. Tesis presentada en opción al título de Master. Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya. Holguín, Cuba. 78 pp.



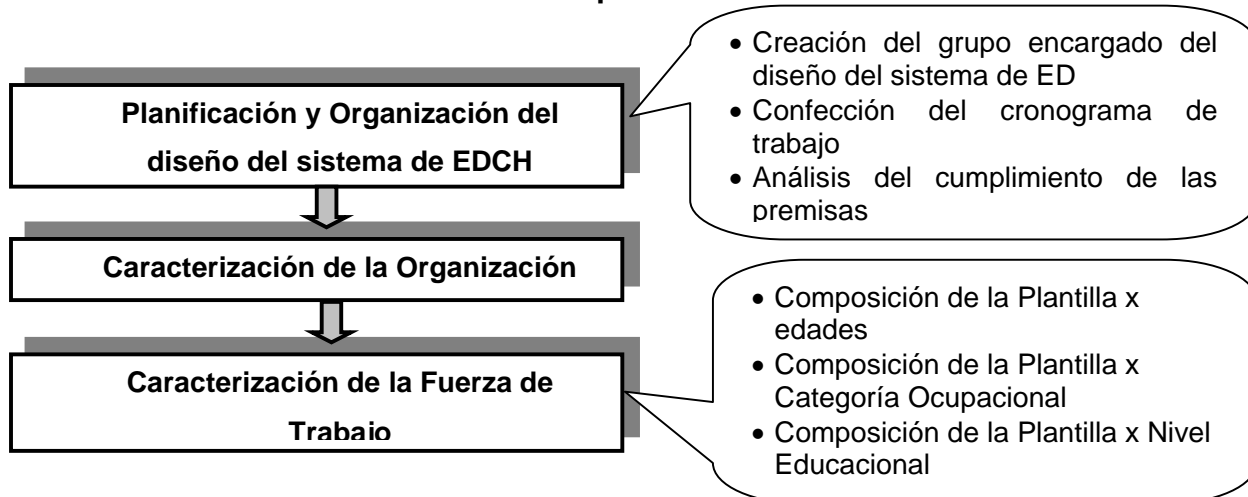
## ANEXOS

### Anexo 1 Procedimiento General para la Evaluación del desempeño

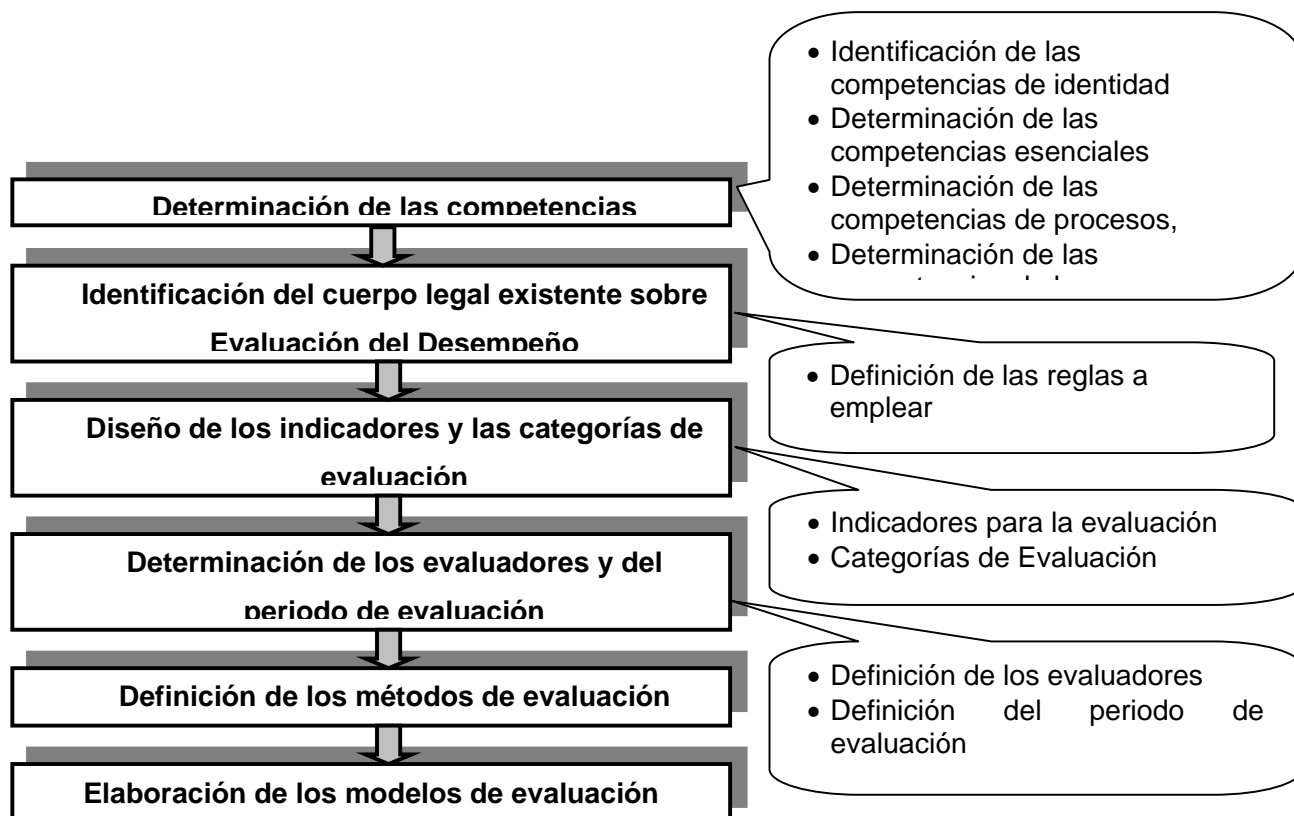


### Anexo 2 Procedimientos específicos para cada fase del procedimiento general

#### Fase I- Preparación Inicial



## Fase II: Diseño del Sistema de ED



## Fase III – Realización del diseño del sistema de ED

