



Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa

Performance assessment, engagement and human resources management at enterprise

Armando Cuesta-Santos^I, Sonia Fleitas-Triana^I, Vania García-Fenton^I,
Ileana Hernández-Darias^{II}, Andrés Anchundia-Loor^{III}, Leonel Mateus-Mateus^{IV}

^I Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría, La Habana, Cuba
E-mail: cuesta@ind.cujae.edu.cu, sfleitas@ind.cujae.edu.cu, vania@ind.cujae.edu.cu

^{II} Empresa de Gestión del Conocimiento y la tecnología (GECYT), La Habana, Cuba
E-mail: ileana@gecyt.cu

^{III} Universidad Técnica de Manabí, Ecuador
E-mail: aanchundia@utm.edu.ec

^{IV} Universidad Agostino Neto, Luanda, Angola
E-mail: leonelmateus2013@gmail.com

Recibido: 28/03/2016

Aprobado: 4/09/2017

RESUMEN

El problema a solucionar fue superar a nivel de empresas, la inexistencia de vínculos entre la Gestión de Recursos Humanos (GRH), la estrategia y los indicadores de gestión. A partir del desarrollo de la formación doctoral en el ámbito de la GRH, se alcanzó como resultado superar esa inexistencia, logrando un procedimiento general o tecnología para el diseño del sistema de evaluación del desempeño individual y estratégico empresarial, comprendido en su organicidad o unidad dialéctica desde su concepción, insertado en la planificación estratégica de la GRH y el control de su gestión, implicando un conjunto de indicadores tangibles e intangibles (destacando entre los últimos el sentido de compromiso), abarcando el crecimiento económico y el desarrollo humano a la vez.

Palabras Claves: evaluación, desempeño, gestión humana y compromiso.

Abstract

The problem to solve went to overcome at level of companies, the nonexistence of bonds among the Human Resource Management (HRM), the strategy and the management indicators. Starting from the development of the doctoral formation in the environment of HRM, it was reached as a result to overcome that nonexistence, achieving a general procedure or technology for the design of the system of evaluation of the individual and strategic managerial acting, understood in their organic or dialectical unit from their conception, inserted in the strategic planning of HRM and the control of their management, implying a group of tangible and intangible indicators (highlighting among the last the sense of commitment), embracing the economic growth and the human development.

Keywords: evaluation, acting, human management and commitment.

I. INTRODUCCIÓN

El logro de procesos de evaluación del desempeño unidos o ajustados, en los cuales se refleje que los desempeños individuales tributen al desempeño estratégico organizacional, es un desafío actual. La falta de unidad o ajuste entre ambos desempeños, se ha evidenciado como problema en encuestas mundiales, donde a nivel de empresas se observa inexistencia de vínculos entre los recursos humanos, la estrategia y los indicadores de gestión [1] [2], y en las empresas cubanas también se ha manifestado esa desvinculación o carencia de integración [3]. ¿Cómo contribuir a la solución de ese *problema* o desafío, considerando la formación doctoral en el ámbito de la Gestión Humana (GH) o Gestión de Recursos Humanos (GRH)? Se contribuye alcanzando la conexión entre GRH, indicadores y estrategia, en los planos conceptual y técnico organizativo mediante el accionar estratégico que hoy signa el cambio de la GRH en la empresa, obligando a la planificación estratégica de esta, así como al control de su gestión, a través de indicadores tangibles e intangibles en la evaluación del desempeño, tornándose cada vez más preponderantes estos últimos ante la impronta del desarrollo de la economía del conocimiento, donde el "sentido de compromiso" de los empleados es un indicador de relevancia estratégica.

Que el desempeño individual del empleado tribute, considerando "conductas estratégicas" en el perfil de cargo o en el plan de trabajo individual, al alcance de los objetivos estratégicos, debe considerarse en el sistema de evaluación del desempeño estratégico empresarial.

El objetivo general que se planteara, fue superar la referida inexistencia, argumentando una tecnología, que involucra a la evaluación del desempeño considerando el "sentido de compromiso" como el intangible más relevante a garantizar, junto al "accionar de la GRH en la empresa", considerando un conjunto de aplicaciones en las empresas derivadas de tesis doctorales.

II. MÉTODOS

Como material objeto de estudio resultaron las organizaciones laborales de instituciones y empresas. El análisis documental, partiendo de la literatura científica actual sobre el tema –y la generada desde las tesis doctorales resultantes de la investigación sobre esas organizaciones--, junto a la observación participante, fueron los *métodos aplicados* por el autor principal sobre el trabajo de investigadores que realizaron sus tesis de doctorado [4] [5] [3] [6] [7] [8] [9] [10] [11] [12] [13] en el periodo de 2003-2013, a la vez directivos o consultores de esas empresas, y de quienes fuera tutor este autor principal. También la coautora Dra. C. Sonia Fleitas desarrolló esa observación participante sobre la actividad de la mayoría de los investigadores antes citados, y en especial sobre las tesis más recientes, de la Dra. C. Vania García y la Dra. C. Ileana Hernández, donde se enfatizó en el "*accionar de la GRH en la empresa*" [14] [15] de las cuales fue tutora. Y continúan esta línea de investigación en aras de la generalización, ahora comprendiendo sus respectivas universidades, los investigadores Leonel Mateus y Andrés Anchundia, actuales tutelados de los autores.

Para el país, el proceso de formación doctoral que se llevó a efectos con ellos, significó la novedad de iniciar a ese nivel de postgrado, el estudio sistemático de la GH en las empresas cubanas. En todos los casos (tesis), con diferentes niveles de conceptualización y técnico organizativo, se conectaron el accionar de la GH y sus indicadores con la estrategia.

También por el autor principal fueron utilizados los métodos de encuesta, modelación matemática y correlación estadística, para el tratamiento de los intangibles, en particular del constructo sentido de compromiso. La medición del constructo compromiso se contrastó mediante correlación estadística con el desempeño en dos estadios clasificatorios (bajo y alto), para evidenciar la validez de criterio de modo concurrente y mediante expertos, así como la validez de constructo vinculado a la teoría que lo sustenta y sus correlaciones [16].

III. RESULTADOS

El concepto "tecnología" es relevante para los autores de este trabajo, y se precisa que se entiende como un conjunto de conocimientos de base científica que permiten describir, explicar, diseñar y aplicar soluciones técnicas a problemas prácticos de forma sistemática y racional.

Un conjunto de conceptualizaciones sustentan la tecnología, asociadas a sus tres componentes esenciales interrelacionados: la "evaluación del desempeño" orgánica o ajustada, el "sentido de compromiso" y el "accionar de la GRH en la empresa".

Entre el conjunto de conceptualizaciones asumidas, se partió de la siguiente definición de desempeño empresarial u organizacional, enunciado en las NC 3000-3002: 2007, de la cual la tesis doctoral realizada por el Dr. C. Alfredo Morales Cartaya, fue soporte teórico metodológico de esta Norma Cubana: "3.35 Desempeño organizacional. Capacidad de la organización que armoniza los resultados individuales, grupales y de la propia organización; estimula el rendimiento; reconoce las percepciones de los trabajadores; y expresa las características de las competencias que ésta posee." [3] [24] [25].

Entonces, consecuentemente, medir el desempeño empresarial u organizacional, es medir (y evaluar) esa "Capacidad". Y se precisa, se evalúa esa "capacidad de la organización" que armoniza, se subraya, "los resultados individuales, grupales y de la propia organización". Esa conceptualización tiene una implicación práctica importante, así como metodológica, al comprender los resultados o desempeño tanto individual, como de grupo (brigada, taller, área, departamento, etc.) y de la organización en su conjunto (donde están los objetivos estratégicos). En lo metodológico destaca que habrá que considerar la evaluación del desempeño individual, el grupal y el organizacional de manera orgánica, o a la vez, como unidad, armonizándola de manera que los desempeños individuales tributen al desempeño estratégico u organizacional, que en su aterrizaje práctico implica la consideración de "conductas estratégicas" en las competencias laborales contempladas para los diferentes perfiles de cargo insertados en los grupos de puestos implicados en los procesos de trabajo.

Destacable también de esa conceptualización del "Desempeño organizacional", es el hecho que se "reconoce la percepción de los trabajadores", donde está precisamente la consideración de la subjetividad, de lo intangible. No solamente son "resultados" (concretos o tangibles) "individuales, grupales y de la propia organización", sino la consideración de los intangibles expresos mediante la "percepción de los trabajadores".

Y todo lo anterior conduce necesariamente a otras conceptualizaciones, en particular la relativa a la de competencias laborales, donde están las referidas "conductas estratégicas" que significan el enlace o nexo para que la evaluación individual tribute a la evaluación organizacional o estratégica, así como la evaluación del desempeño individual. La definición de "competencia laboral" asumida, es correspondiente al perfil del cargo o puesto de trabajo, que está acompañada indefectiblemente de la definición de "desempeño laboral adecuado" (implicando la "idoneidad demostrada") y la de "desempeño laboral superior" (que corresponde a la competencia laboral y refiere las "conductas estratégicas").

Insistiendo, muy importante: en esa definición de competencia laboral se implican "conductas estratégicas", buscándose que el desempeño individual tribute al desempeño organizacional. Por tanto, cuando se realice la "evaluación del desempeño organizacional" se tiene a la vez que realizar la "evaluación del desempeño individual" (como lo implica la definición 3.35), por cuanto este tributa al desempeño estratégico organizacional. Seguidamente la definición asumida de "evaluación del desempeño" individual: "3.55 Evaluación del desempeño. Medición sistemática del grado de eficacia y eficiencia con el que los trabajadores realizan sus actividades laborales durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo, y constituye la base para elaborar y ejecutar el plan individual de capacitación y desarrollo.

En la experiencia investigativa adquirida por los autores, se han considerado activos intangibles como compromiso, competencias laborales, liderazgo, satisfacción, percepción de perspectivas [4] [5] [6] [7] [8] [9] [10] [11] [13] [14] [15] [17] [25] [26] [27] [28] [29]. El modelo de GRH que el autor principal desarrolló en 2005 –implicando el aludido "accionar de la GRH en la empresa", que fue además referente de la NC 3001: 2007--, aplicado en empresas con fines de diagnosticar, planificar y controlar estratégicamente esa gestión [18] [25], entre los resultados se encontraba el aumento del "sentido de compromiso", ponderándose como el de mayor importancia.

En la definición del constructo "compromiso" asumido, queda claro que no está sólo la búsqueda del mayor rendimiento o desempeño, sino que mediante la reciprocidad empleado-organización, indicado por la "mutua confianza", buscan satisfacer intereses legítimos de los empleados, es decir, está además el aspecto humano, del desarrollo humano, expreso en el aumento de autoestima, de dignidad e implicación psicológica. Y destaca la "motivación recíproca" en ese constructo pluridimensional que es el "compromiso".

Tres encuestas se utilizaron para medir al indicador intangible "sentido de compromiso" [16], aportándoles un modelo matemático a cada uno, contrastándolos mediante correlación estadística con el desempeño en dos estadios clasificatorios (bajo y alto), para evidenciar la validez de criterio de modo concurrente y mediante expertos, así como la validez de constructo vinculado a

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, COMPROMISO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

la teoría que lo sustenta y sus correlaciones. Todo lo cual se hizo buscando considerarlo en la planificación y el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton [30].

Y las conceptualizaciones relativas al tercer componente de la tecnología, el "accionar de la GRH en la empresa", se asociaron a un modelo conceptual, advirtiéndose la necesidad de ubicar ese "accionar" en el entramado de un sistema de GRH reflejado por un modelo, que responda al ciclo de diagnóstico, planeación, y control de la GRH consecuente con la estrategia trazada. El "accionar de la GRH en la empresa", es comprendido en un conjunto de procesos clave como se refleja en la Figura 1.

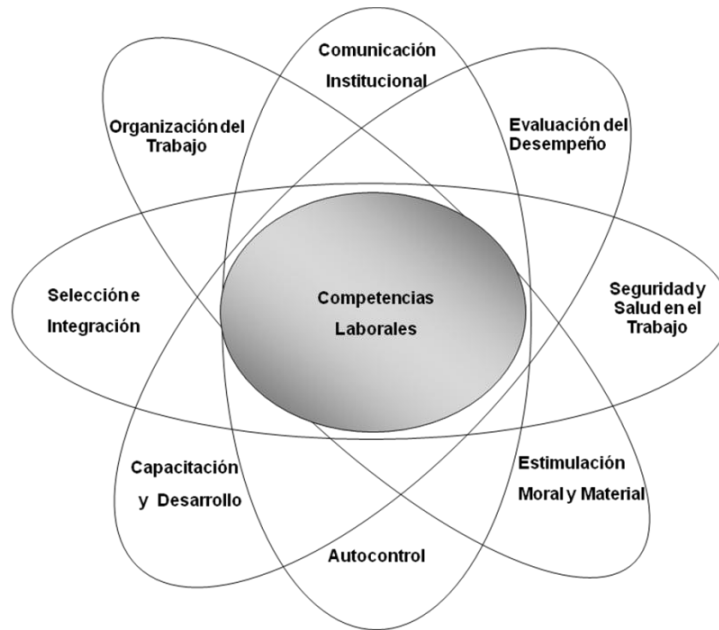


Fig. 1. Procesos clave donde se ubican las acciones de GRH, según la NC 3001: 2007 [33]

El señalado accionar comprende a la vez a la gestión del conocimiento, que es inmanente al capital humano que portan las personas y que queda materializado, por una parte en el nuevo valor agregado en productos o servicios, y por otra en la organización laboral, reflejado en procedimientos o know-how, estructuras organizativas, software, sistemas informativos, relaciones con los clientes y documentos [17] [25].

El resultado sumario que significa el diseño de una tecnología para la evaluación del desempeño individual y organizacional de manera orgánica, comprendiendo a la planeación estratégica de la gestión del capital humano y su optimización (implicando el "accionar de la GRH en la empresa") junto al diseño de su control de gestión estratégica, la determinación de perfiles de cargo por competencias laborales, y la consideración de indicadores tangibles e intangibles, destacando entre los últimos el "sentido de compromiso", se refleja en sus detalles mediante la Figura 2.

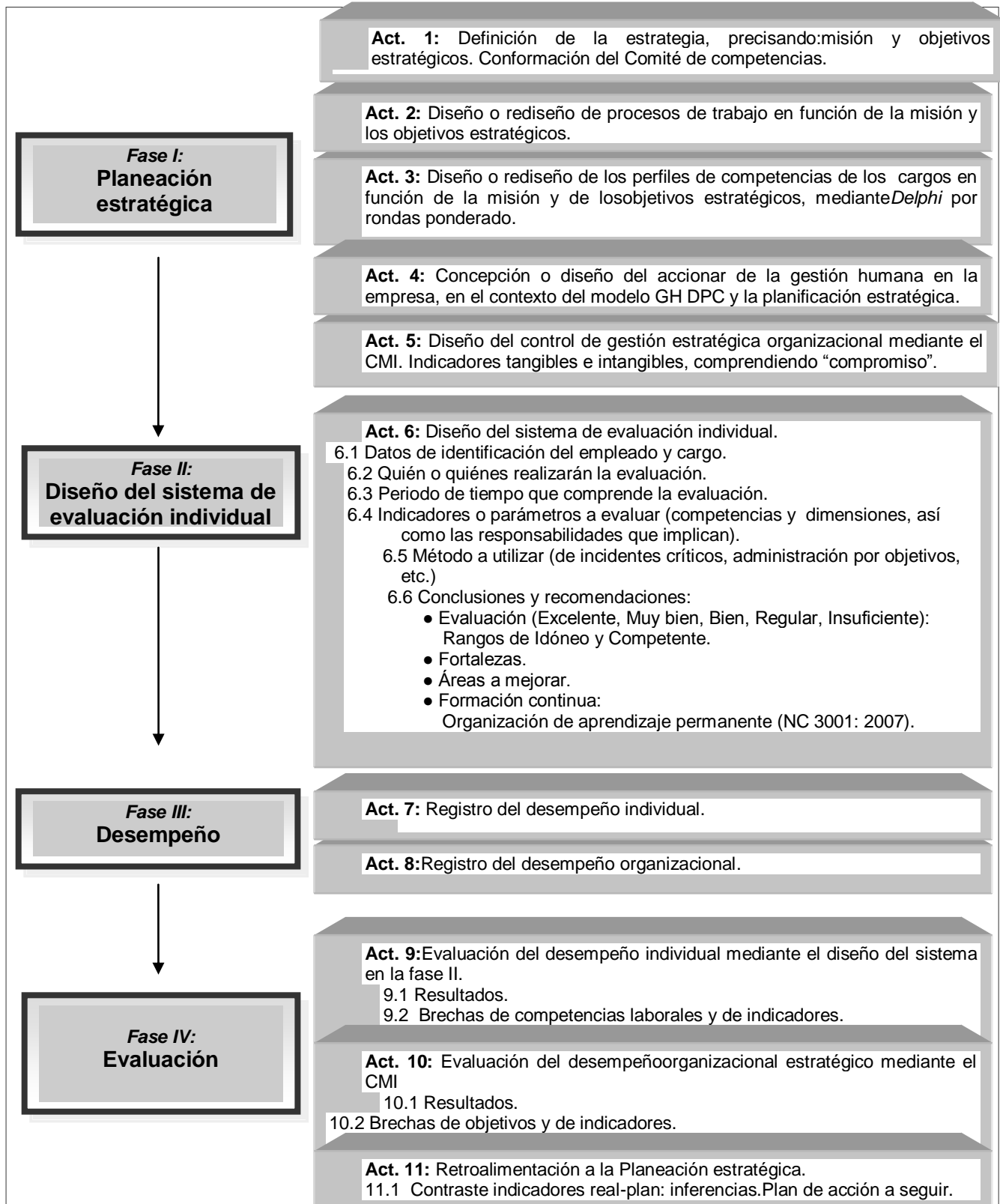


Fig. 2. Tecnología de evaluación del desempeño integrando compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa (resumen)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, COMPROMISO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Ese accionar de la GRH, en esta contemporaneidad ha de responder a un conjunto de enfoques: estratégico, sistémico, interdisciplinario, transdisciplinar, participativo, proactivo, de proceso y de competencias laborales. El enfoque estratégico exige que todo el accionar de la GH se encamine a tributar a la estrategia y, en específico, a lograr que el desempeño individual tribute al desempeño estratégico organizacional, que es precisamente lo que se busca al concebir de manera ajustada u orgánica a la evaluación del desempeño. Y ese accionar se ubica en un modelo conceptual funcional de GRH, denominado GRH DPC (Figura 3).

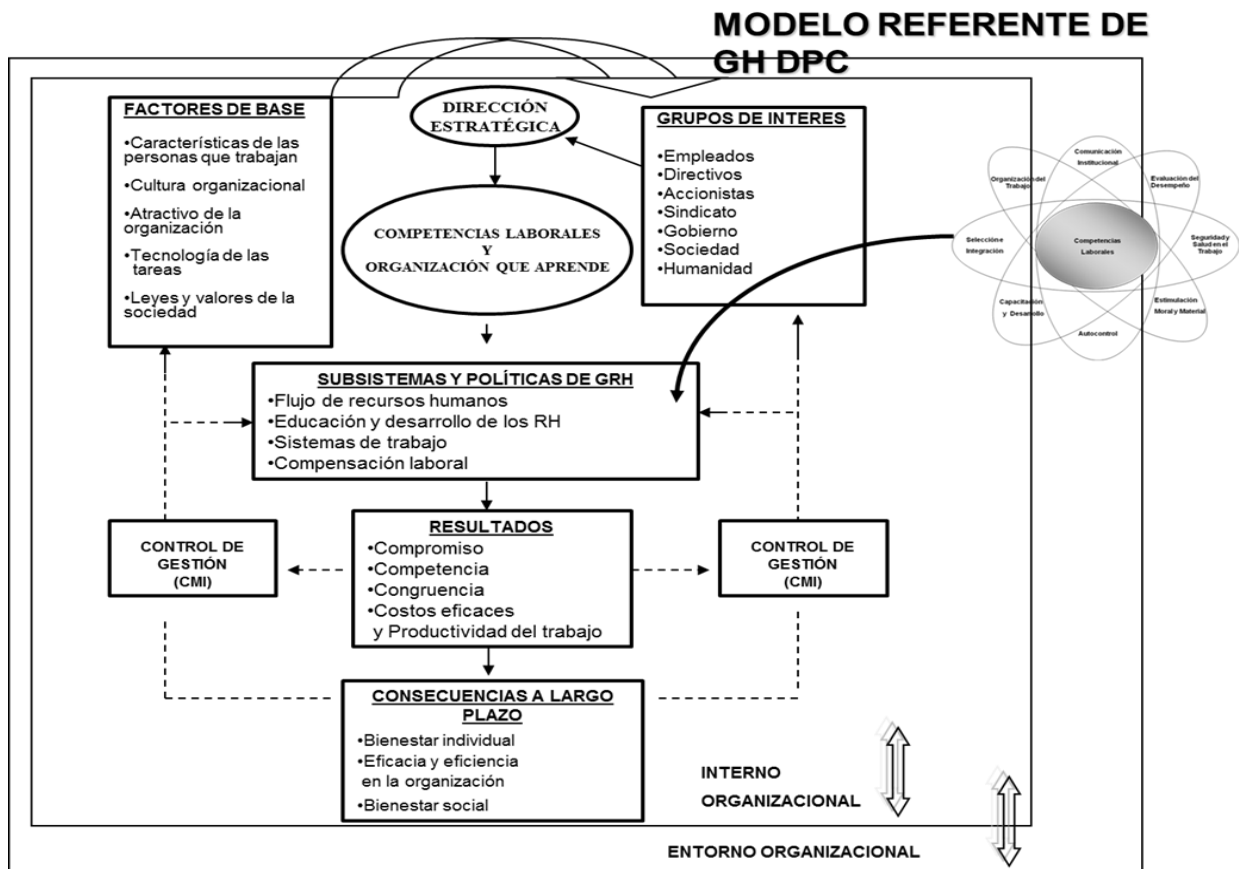


Fig. 3. Sistema referente de GH reflejado por el modelo de GH DPC, considerando los 9 procesos clave según la NC 3001: 2007

Como se expresó, ese "accionar de la GRH en la empresa" se ubica en un sistema de GRH reflejado por un modelo, que responda al ciclo de diagnóstico (D), planeación (P), implantación y control (C) de la GRH consecuente con la estrategia trazada. Este modelo denominado Modelo GRH DPC, por las siglas antes acotadas, considera como referente el conjunto de nueve (9) procesos clave de gestión humana –donde se implicará el unto de "accionar de la GRH en la empresa", se insiste-- acorde a la Fase I de planeación estratégica --que al igual que las restantes Fases se inserta en el sistema de GRH de la empresa reflejado por el modelo GRH DPC-- se detalla en la Figura 4. Nótese entre las "salidas", la referencia a "Programación de acciones del sistema de GRH" (al cual corresponderían los diagramas de *Gantt* relativos a "acciones de GRH" y a "indicadores tangibles e intangibles", facilitados por el *Microsoft Project* o *Microsoft Visio*).

En esa Fase I el diseño del perfil de cargo es decisivo en esta conducción metodológica o tecnología, precedido del diseño o rediseño de los procesos de trabajo correspondiéndose con la misión y objetivos estratégicos. El diseño de ese perfil de cargo por competencias laborales es fundamental, así como hacerlo o concebirlo de manera especial mediante una técnica que sea participativa. Hemos recurrido a la técnica participativa que es el *Delphi* por rondas [5] [6] [7] [8] [25] [31].

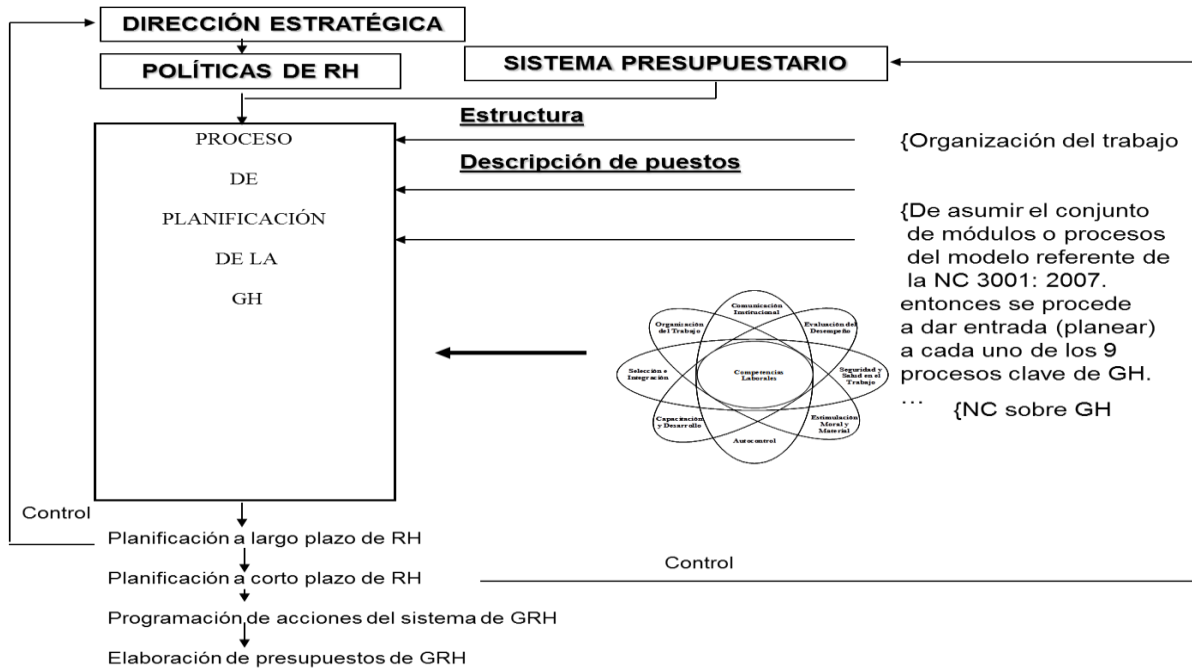


Fig. 4. Componentes a considerar por la planificación del "accionar de la GRH en la empresa"

Adviértase de la lógica de la Figura 5, que la existencia del perfil de cargos por competencias es la base del conjunto de procesos clave de GRH que deberán desarrollarse (donde se refleja su interacción con los procesos de trabajo, de donde salen respondiendo a los mismos las divisiones significadas por los distintos cargos o puestos de trabajo). No se podrá hacer la planeación –que implica determinar la plantilla-- si no disponemos de los perfiles de los diferentes cargos (operario, tornero, carpintero, auxiliar de servicio, etc.), pues no se trata de la determinación de la cantidad de empleados de la empresa, sino de la cantidad de empleados a determinar para los diferentes cargos de la empresa, de operarios, torneros, etc. No se podría realizar el proceso de selección de personal si desconocemos las competencias laborales y otros requisitos exigidos para desarrollar determinado cargo, lo cual debemos identificar en las personas a seleccionar, etc.

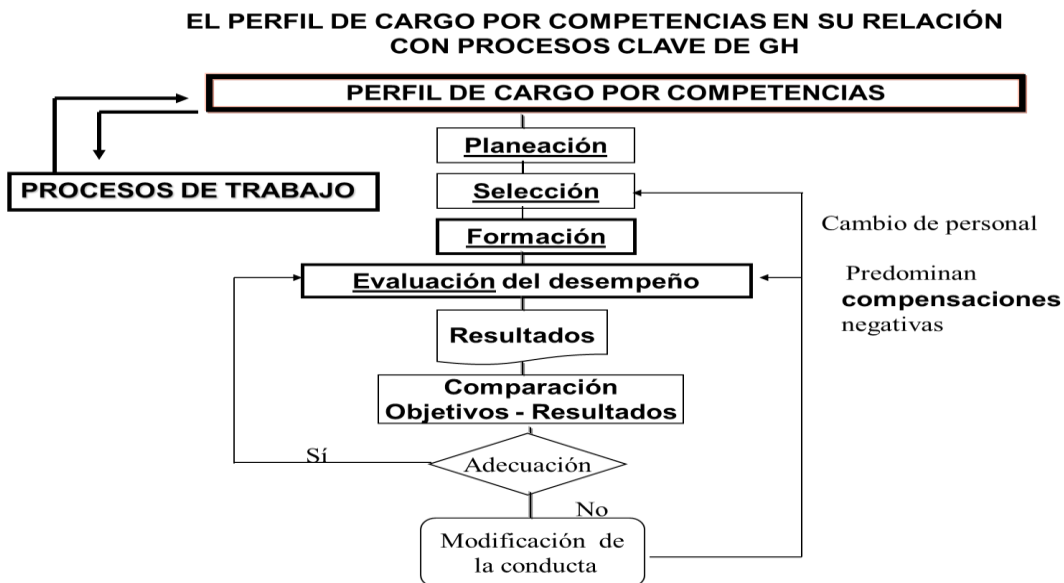


Fig. 5. Diagrama de bloques relativo al nexo de base que tiene el Perfil de cargo con el resto de los procesos clave del sistema de GRH

La lógica que se ha propuesto al implementar las NC 3000-3002: 2007, va en orden descendente desde la consideración de las competencias de la organización, las competencias de procesos de

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO, COMPROMISO Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

trabajo, hasta las competencias laborales del cargo [9] [12] [13] [25] [32]. Porque no es lineal el nexo desempeño individual con el organizacional, es zigzagueante, es complejo; y en el entramado que implica no linealidad, ha de manifestarse la necesaria sinergia entre las competencias del cargo, de procesos y de la organización.

No es con cualquier técnica que se determinan las competencias laborales de los distintos cargos. Tiene que ser mediante una técnica participativa, de expertos. Esos expertos tienen que haber vivenciado el cargo, y haber tenido éxito o un "*desempeño laboral superior*" en el mismo. Eso es esencial. Tendrán que conocer la misión y objetivos estratégicos de la organización, traduciéndolas en "*conductas estratégicas*" a evidenciarse en el conjunto de competencias del cargo en cuestión (o en su defecto en el plan de trabajo individual); e iniciar la determinación de sus competencias una vez se haya determinado la misión del cargo alineado a la misión y objetivos organizacionales.

Correspondería ahora el diseño del control de gestión estratégica organizacional mediante el CMI, comprendiendo indicadores tangibles e intangibles, donde no podría faltar el "*sentido de compromiso*", ilustrado mediante el *Isc* como se refleja en el fragmento de la Figura 6.

OBJETIVOS hasta 2015	INDICADOR	EXPRESIÓN DE CÁLCULO	VALOR DE REFERENCIA	METAS ANUALES		
				2013	2014	2015
4. Garantizar un aumento de liderazgo en el conjunto de jefes de áreas de la empresa.	Coficiente Sociométrico del dirigente (Csd)	$Csd = \sum e+ / N$	0,75	0,45	0,65	0,75
5. Aumentar el sentido de compromiso de los empleados con la empresa.	Índice de sentido de compromiso (Isc)	$Isc = \frac{\sum a + \frac{\sum b - \sum d}{2} - \sum e}{N}$	2,75	1,35	2,05	2,75
6. Lograr que el 100% de los trabajadores alcance la idoneidad acorde a los perfiles de competencias de los cargos que ocupan, en aras de la excelencia en el servicio.	Coficiente de idoneidad demostrada.	Cantidad de trabajadores que son evaluados como idóneos / Cantidad total de trabajadores.	100%	70%	80%	100%

Fig. 6. Objetivos, indicadores, y expresiones de cálculo, considerando indicadores intangibles planificados (fragmento)

Y una vez concebida la planificación con su CMI (ilustrada en la Figura 6), iría en la Fase II, la definición del sistema de evaluación del desempeño individual, que se refleja mediante un fragmento en la Figura 7. Importante ese orden metodológico.

SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS LABORALES					
Empleado: _____, Empresa: _____, Departamento: _____, Cargo o Puesto: _____					
Categoría ocupacional: _____, Grupo escala: _____					
Misión del cargo:					
Periodo de la evaluación:					
Insatisfactorio	Pobre	Bueno	Muy bueno	Excelente	Puntuación
1. Competencia en calidad: poder lograr con precisión, esmero y pulcritud los resultados de trabajo planeados.					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Errores muy frecuentes. Rendimiento inaceptable.	Algunos errores y pone poco cuidado.	Desempeño satisfactorio. Requiere un control normal.	Frecuentemente se halla por encima de la media.	Trabajo muy preciso. No requiere supervisión alguna.	
2. Competencia en cantidad: poder realizar la cantidad de trabajo planeado en el tiempo estipulado para hacerlo.					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Incapaz de concluir las tareas encomendadas.	Requiere con frecuencia ayuda y seguimiento.	Por lo general ejecuta en plazo todo el trabajo.	Siempre sus resultados están por encima de lo normal.	Eficiente de manera excepcional.	
3. Competencia en proactividad: facilidad de previsión o anticipación de actividades o dificultades para actuar con eficacia y eficiencia.					
0 - 2	3 - 4	5 - 6	7 - 8	9 - 10	
Resumen de puntuaciones. La puntuación general del empleado es: _____					
Por debajo de 20 (Insatisfactoria)	20 - 29 (Pobre)	30 - 49 (Buena)	50 - 59 (Muy buena)	60 - 70 (Excelente)	
<ul style="list-style-type: none"> • Puntos fuertes: • Áreas en que debe mejorar: • Necesidades de formación y desarrollo: • Conclusiones o comentarios finales: 					
Opinión del empleado evaluado: _____					

Fig. 7. Diseño del sistema de evaluación del desempeño individual ajustado al desempeño estratégico

La lógica que se ha propuesto al implementar las NC 3000-3002: 2007, va en orden descendente desde la consideración de las competencias de la organización, las competencias de procesos de trabajo, hasta las competencias laborales del cargo [9] [12] [13] [25] [32]. Porque no es lineal el nexo desempeño individual con el organizacional, es zigzagueante, es complejo; y en el entramado que implica no linealidad, ha de manifestarse la necesaria sinergia entre las competencias del cargo, de procesos y de la organización.

Concebir de conjunto o al unísono ambos diseños de evaluación del desempeño, es decisivo en la eficacia de la evaluación del desempeño empresarial. Si no se concibe así, para nada serviría considerar en el perfil por competencias o en el plan de trabajo individual las "*conductas estratégicas*". Aun insistiendo en que al diseñar el sistema de evaluación individual habrá que tener la mira puesta en el desglose del CMI, debe precisarse que en esta actividad se manifiesta la interactividad: buscando el ajuste, para concebir que el desempeño individual tribute al desempeño organizacional estratégico. Y hay que advertir que no es lineal la relación entre ambos diseños de evaluación.

Ya en la Fase III vendría el desempeño, y el consecuente registro tanto individual como organizacional. Para finalmente proceder a la Fase IV de la evaluación individual y estratégica organizacional, estableciendo en la evaluación individual las brechas de competencias laborales e indicadores, y en la evaluación organizacional estratégica las brechas de objetivos e indicadores, para basar la retroalimentación y el plan a seguir en el próximo ciclo.

IV. DISCUSIÓN

Como resultados de las distintas conceptualizaciones y tecnologías (comprendiendo un conjunto de métodos y técnicas) que llevaron a la práctica empresarial los citados investigadores tutelados, se obtuvieron aplicaciones parciales verificadas en la práctica, que en este trabajo se integran conformando el resultado científico (incluyendo el proceso de formación doctoral aludido) de la tecnología de evaluación del desempeño que será argumentada en sus distintas partes, que en lo fundamental de su integridad como capítulo se publicó en un libro indizado en la *Web of Science* [16] y en otro publicado en el país [17]. Y en parciales se divulgó en tres artículos de la *Web of Science* [18] [19] [20]. Se impartió como tema del módulo Gestión del Capital Humano a dirigentes empresariales en la Especialidad en Dirección y Gestión Empresarial de la Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, así como en la Maestría en GRH de la CUJAE. También se instruyó en esa tecnología a especialistas y directivos en el 2do. Circuito de Formación en Talento Humano de Clase Mundial [21] auspiciado por la Federación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP), mediante impartición de Taller [22]. Las tesis doctorales de los investigadores tutelados aparecen en repositorio de tesis doctorales del sitio *Web* de la Catedra de Gestión del Conocimiento de la Universidad de Matanzas de Cuba [23].

V. CONCLUSIONES

El resultado alcanzado, puso de relieve los aportes de novedad científica que se concatenaron, expresándose como:

1. Introducción de la sistematización de la formación doctoral en el ámbito de la GRH en las empresas cubanas mediante la investigación-acción.
2. Superación en los planos conceptual y técnico organizativo de la inexistencia de vínculos entre la GRH, sus indicadores y la estrategia.
3. Diseño de una tecnología para la evaluación del desempeño individual y organizacional de manera orgánica, comprendiendo a la planeación estratégica de la gestión del capital humano y su optimización (implicando el "*accionar de la GRH en la empresa*") junto al diseño de su control de gestión estratégica, la determinación de perfiles de cargo por competencias laborales, y la consideración de indicadores tangibles e intangibles, destacando entre los últimos el "*sentido de compromiso*". 🏆

El impacto fundamental en beneficios económicos y sociales se relaciona con el propio proceso de formación de recursos humanos de alta calificación (en la inversión realizada en los mismos), en especial de dirigentes y especialistas que han afrontado el desarrollo empresarial en el país, habiendo implicado efecto social beneficioso por el logro de la superación y el crecimiento humano, en particular al evidenciar la promoción como especialistas y doctores en ciencias en el ámbito de la gestión empresarial.

VI. REFERENCIAS

1. BCG WFPMA. Creating People Advantage. Cómo afrontar los desafíos de RRHH en todo el mundo hasta 2015 (Resumen Ejecutivo). Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) and The World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA); 2008.
2. BCG WFPMA. Creating People Advantage 2010 (How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times). Boston: The Boston Consulting Group, Inc. (BCG) and The World Federation of Personnel Management Associations (WFPMA); 2010.
3. Morales A. Contribución para un modelo cubano de gestión integrada de recursos humanos [Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. La Habana, Cuba: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría; 2006.
4. Arcudía C. Contribución a una tecnología para el incremento y regulación de la productividad del trabajo en obras de la construcción [Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. La Habana, Cuba: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría; 2003.
5. Marrero C. Diseño de una tecnología integral para la gestión de formación en instalaciones hoteleras. Aplicación en la cadena Islazul de la región oriental de Cuba [Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. La Habana, Cuba: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría; 2003.

6. De Miguel M. Tecnología para la planificación integral de los recursos humanos. Aplicación en entidades hoteleras del destino Holguín [Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. La Habana, Cuba: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría 2007.
7. Ramos J. Perfeccionamiento del sistema de gestión de la capacitación de los cuadros y trabajadores de la organización CIMEX de la República de Cuba [Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. La Habana, Cuba: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría 2009.
8. Hernández V. Evaluación y mejora de la actuación del personal y su incidencia en la calidad del servicio asistencial hospitalario [Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas]. La Habana, Cuba: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría 2009.
9. Soltura A. Tecnología de integración estratégica del sistema de competencias de la organización [Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. La Habana, Cuba: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría 2009.
10. Valencia M. Modelo de generación y transferencia de conocimiento para los procesos de dirección y gestión humana en PYMES del sector cárnico de la ciudad de Cali [Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. La Habana, Cuba: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría 2010.
11. Pérez T. Modelo y procedimientos para medir el capital intelectual en empresas cubanas de proyecto [Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas]. La Habana, Cuba: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría 2011.
12. Stable Y. Modelo y metodología de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de una organización de ciencia e innovación tecnológica [Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Técnicas]. La Habana, Cuba: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría 2012.
13. Vargas T. Modelo de gestión de la capacitación orientado al desarrollo de competencias para el turismo sostenible en el ámbito local, con enfoque de organización que aprende [Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctora en Ciencias Económicas]. La Habana, Cuba: Universidad de La Habana; 2013.
14. García V. Procedimiento para la implementación de la Gestión del Capital Humano en servicios asistenciales de hospitales [Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. La Habana, Cuba: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría 2011.
15. Hernández I. Diseño de una tecnología de aprendizaje organizacional para la implementación del sistema de gestión integrada de capital humano. Casos de estudio: empresas del grupo empresarial de la construcción de pinar del rio y de la red capital humano [Tesis de Doctorado en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. La Habana, Cuba: Universidad Tecnológica de La Habana José Antonio Echeverría 2011.
16. Cuesta A. Human Resource Management: Evaluation of Individual and Strategic Performance. En: Human Resource Management Challenges and Changes New York: Nova Science Publishers. Carolina Machado and Paulo Davim Editors, Indizado en el Book Citation Index comprendido en la Web of Science. p. ISBN DOI [Citado Disponible en:
17. Cuesta A, Valencia M. Indicadores de capital humano y del conocimiento en la empresa. La Habana, Cuba: Academia; 2014.
18. Cuesta A. Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: una tecnología de aplicación. Revista Venezolana de Gerencia. 2012;17(57):84-96. ISSN. DOI
19. Cuesta A. Metodología de gestión por competencias asumiendo la norma cubana sobre gestión de capital humano. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. 2011;13(40):300-11.
20. Cuesta A. Gestión de recursos humanos y del conocimiento: una tecnología de diagnóstico, planificación y control de gestión estratégica. Revista de Ciencias Sociales 2011;XVII(2):287-97.
21. ACRIP. Talento humano de clase mundial 2012 (2do. Circuito Nacional de Formación). Lanzamiento de Talento Humano de Clase Mundial. Bogotá, Colombia: Federación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP); 2012.

22. Cuesta A. Gestión del desarrollo del capital humano: Medición del desempeño organizacional. En: Taller de Talento Humano de Clase Mundial 2012.
23. Cátedra de gestión del conocimiento lazaro quintana tápanes. Repositorios. 2009. [Citado 9 de febrero de 2016]. Disponible en: <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>
24. Oficina nacional de normalización. Norma Cubana NC 3000: 2007: Sistema de gestión integrada de capital humano – Vocabulario. La Habana, Cuba: 2007.
25. Cuesta A. Tecnología de gestión de recursos humanos. Tomo I y II. La Habana, Cuba: Academia y Félix Varela; 2010.
26. Cuesta A, Valencia M. La productividad del trabajo del trabajador del conocimiento. Revista de Gestión de la Universidad de São Paulo. 2010;17(4):421-36.
27. Arcudia C, Solis R, Cuesta A. Propuesta tecnológica para incrementar la productividad en la construcción masiva de vivienda. Ingeniería, Investigación y Tecnología. 2007;VIII(2):59-69.
28. Hernández I, Fleitas S, Salazar D. La gestión del capital humano en empresas cubanas y sus particularidades. Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura. 2011;XVII(1):137-48.
29. Vargas T, Alfonso D, Cuesta A. Modelo de gestión de la capacitación para el turismo sostenible basado en el enfoque de organización que aprende. Avances. 2013;15(3):278-89.
30. Kaplan R, Norton D. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Boston: Harvard Business School Press; 2004.
31. Cuesta A. Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. Fórum Empresarial. 2012;17(1):1-30.
32. Soltura A, Cuesta A. Diseño estratégico de perfiles de cargo por competencias. Una contribución al alineamiento del desempeño individual con el desempeño organizacional. Ingeniería Industrial. 2008;XXIX(1):52-6.
33. Normalización Ond. Norma Cubana NC 3001: 2007: Sistema de gestión integrada de capital humano – Requisitos. La Habana, Cuba: 2007.