





# **“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE POLÍTICAS PARA EL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. CASO DE ESTUDIO LA EMPRESA CONSTRUCTORA DE OBRAS DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA NO. 1”**

## **Autoras:**

 MSc. Maidelyn Díaz Pérez.  
Directora del Grupo de Gestión de Información y Conocimiento (PROGINTEC).  
Universidad de Pinar del Río.

 Lic. Rosaelys Cruz Cañet  
Departamento de Economía de la ECOA No. 1

 MsC. Soleidy Rivero Amador.  
Departamento de Economía Global  
Universidad de Pinar del Río.

 Lic. Yimian de Lyz Contreras Díaz  
Departamento de Economía Global  
Universidad de Pinar del Río.

**Marzo 2008**

## **Resumen:**

La Evaluación del Desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un proceso dentro de la Dirección de Recursos Humanos (DRH) que permite encontrar problemas relacionados con la supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al cargo y sobre todo es vital en el proceso de control.

En la presente investigación se abordan conceptos y enfoques de esta práctica en la DRH, con el objetivo de proponer un sistema de políticas que se ajusten a la necesidad de la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura e Ingeniería No 1 “Celso Maragoto Lara”. Conforme al objetivo trazado, se realizó un diagnóstico de la organización objeto de estudio, el cual constituye una herramienta en la elaboración de la propuesta, se formularon un conjunto de políticas en este subsistema, así como un grupo de pasos para desarrollar el Proceso de Evaluación del Desempeño en la entidad, que contribuyen a la implementación exitosa de las políticas propuestas.

## **Introducción:**

En el competitivo escenario en el que se desenvuelven las organizaciones actuales el éxito depende, en mayor medida, de una gestión eficaz de los Recursos Humanos (RH). Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente, sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente (ya sea en el sector industrial o en el sector de servicios; en el sector público o en el privado), son las personas.

El subsistema de Evaluación del Desempeño es parte integral de la Dirección de Recursos Humanos (DRH), permite ante todo controlar el progreso de la entidad y, a la vez, incrementar y apoyar el Desempeño de los Recursos Humanos. Esta Evaluación juega un papel fundamental en el éxito empresarial, se usa como herramienta para la retroalimentación del evaluado acerca de sus potencialidades y dificultades, así como de su implicación en los resultados de la organización; una buena técnica de Evaluación del Desempeño, combinada con un buen equipo evaluador garantiza el desempeño exitoso del trabajador y eleva la competitividad de la empresa.

En marco de la DRH, nuestro país ha desarrollado varios cambios que se materializan en el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial, el presente trabajo fue realizado en la Empresa Constructora de Obras de Arquitectura e Ingeniería No. 1 “Celso Maragoto Lara” (ECOAI No.1), situada en la Calle Pascual Martí # 11, entre Coronel Pozo y Antonio Guiteras en el Municipio

Pinar del Río de la Provincia Pinar del Río, perteneciente al Grupo Empresarial de la Construcción (GEC) Pinar del Río, fue creada en Marzo del año 2002, como consecuencia de la fusión de las antiguas Brigadas pertenecientes a la ECI 7. Adoptó la estructura más conveniente para garantizar su adecuado funcionamiento, la que se modificó con la aplicación del Sistema de Perfeccionamiento Empresarial y se ha ido perfeccionando con el tiempo y las exigencias del entorno. Además exhibe hoy muy buenos resultados en el área Económica y Productiva, destacándose así en el cumplimiento de los compromisos contraídos con la dirección del País y del Organismo, no obstante detrás de estos excelentes resultados existen factores y condiciones. Nos referimos en primer lugar a la política en la Dirección de Recursos Humanos, quienes son en definitiva los protagonistas principales del buen funcionamiento y el mantenimiento continuo de los mismos.

En estos momentos la empresa se encuentra aplicando un procedimiento o programa de Evaluación del Desempeño para realizar el proceso de Evaluación del Desempeño, el cual fue el resultado de una investigación en este tema, que constituye un antecedente principal de esta investigación. Este modelo necesita de la aplicación de políticas que apoyen la realización eficiente del mismo. Precisamente, debido a la importancia que tiene la organización del trabajo y los recursos humanos sobre los resultados obtenidos en una Empresa y debido a la complejidad tanto en el marco general como en el contexto particular de La Empresa Constructora de Obras de Arquitectura e Ingeniería, se definió el siguiente problema científico: Inexistencia de un sistema integral de políticas de Evaluación del Desempeño, que se ajuste a las necesidades de la DRH y al Modelo de Evaluación del Desempeño actual. La presente investigación, basándose en este problema, adoptó la siguiente hipótesis: Si se logra diseñar un conjunto de políticas para el Proceso de Evaluación del Desempeño, se contribuirá al aumento de la eficiencia de la DRH en la entidad.

Tomamos como **objeto de estudio** la Gestión de Recursos Humanos y el **campo de acción** el Proceso de Evaluación del Desempeño.

Frente a esta problemática este trabajo tiene como **objetivo general**: Diseñar un conjunto de políticas para la Evaluación del Desempeño, que eleve la eficiencia de esta actividad en la ECOAI No 1. Para la materialización del mismo se realizó un Diagnostico de la situación que presenta Sistema de Evaluación vigente en la empresa, y se elaboró un conjunto de políticas integradas al proceso de Evaluación del Desempeño.

### **Materiales y Métodos.**

Se emplearon **Métodos Empíricos**, como, la observación, la medición y la entrevista, entrevistas grupales. Dentro de las técnicas utilizadas para la recopilación de información se utilizó el cuestionario, empleando el paquete estadístico de confiabilidad probada Statistical Package for Social Science (SPSS) para la tabulación de los resultados de las encuestas y la elaboración de sus gráficos.

Para la implementación del cuestionario se tomó como muestra un total de 30 trabajadores de la población (53). Para la selección de la muestra se empleó el método de muestreo estratificado, y a través del muestreo aleatorio simple se llegó al valor de la muestra. Los resultados de la tabulación de las encuestas se encuentran resumidos, por preguntas. Las mismas estaban encaminadas a conocer el grado de definición de los objetivos de trabajo, la existencia de procesos de retroalimentación, el seguimiento de los objetivos, etc.

En síntesis, el diagnóstico realizado arrojó varias dificultades en el proceso de Evaluación del Desempeño:

- 1 Carece de sistematicidad constante, por parte de los jefes inmediatos.
- 2 No se tienen en cuenta las aspiraciones y objetivos personales del evaluado.
- 3 Existen deficiencias en el proceso de retroalimentación entre evaluado y evaluador.
- 4 No se realiza la evaluación en función del puesto de trabajo y de las orientaciones y oportunidades ofrecidas al evaluado.
- 5 El proceso de control en el cumplimiento de los objetivos no es eficiente, lo cual repercute determinantemente en la retroalimentación del proceso de Evaluación del Desempeño
- 6 No se establecen las vías o formas para evaluar el impacto del proceso de Evaluación del desempeño en los restantes subsistemas de la Dirección de Recursos Humanos.
- 7 No se combinan varios métodos de evaluación, en función del tipo de puesto de trabajo.
- 8 No se tienen en cuenta las opiniones y criterios de otros observadores (en los casos que proceda) para ganar más elementos.

9 El Proceso de Evaluación del Desempeño, así como los responsables de esta actividad no poseen un conjunto de políticas, correctamente definidas, que respalden lo establecido en el reglamento y guíen la consecución de este proceso de la DRH.

### **Análisis de los Resultados.**

En este escenario las políticas de DRH se orientan hacia el proceso integral de este subsistema empresarial y particular en el tema de gestión del desempeño. En este sentido, las políticas de recursos humanos permiten alinear el alcance de los objetivos organizacionales y el desempeño de las funciones de las personas que laboran en una institución, con la estrategia de la misma, proporcionando respuestas a preguntas o problemas que puedan ocurrir con frecuencia.

#### **I. Políticas para la Evaluación del Desempeño en la ECOAI No. 1.**

Las políticas de evaluación del desempeño, propuestas en esta investigación, están enfocadas hacia diferentes aristas, las cuales constituyen premisas a tener presente en la futura implementación de este sistema en la actividad integral de la DRH:

1. La política de evaluación del desempeño debe considerar la planificación de este proceso, lo cual se traduce en la definición de pautas o estándares de rendimiento acordes con la estrategia y objetivos de la organización, la eficaz comunicación de dichas expectativas a los funcionarios, y el logro de su aceptación y compromiso para adaptar su rendimiento a aquellas.
2. La política de evaluación del desempeño deberá considerar el seguimiento de éste, a lo largo del ciclo de gestión, observando el desempeño de las personas y apoyándolo.

En este sentido, el rendimiento de las personas es evaluado por la organización, contrastándolo con los estándares de lo esperado; dichos estándares deberán estar en conocimiento de las personas previo a la evaluación del desempeño.

Asimismo, en la implementación de esta política, los criterios de evaluación y las prácticas de aplicación de los mismos, permiten distinguir eficazmente las diferencias de rendimiento que se dan entre las personas.

3. Los directivos de línea (jefes inmediatos), responsables de las unidades de trabajo en los diferentes niveles jerárquicos, deben asumir un papel protagónico en la evaluación del desempeño de sus subordinados, como una actividad formal en la organización y cotidiana entre la relación subordinado y supervisor.

4. Este proceso está influenciado por un nivel alto de comunicación de las partes involucradas, lo cual se refleja determinantemente en el proceso de retroalimentación.

La evaluación del desempeño debe ser considerada un proceso sistemático y periódico que estima cualitativa y cuantitativamente el grado de eficacia con que la persona realiza las actividades en su puesto de trabajo, las políticas que se proponen son reglas que establecen cómo realizar el proceso de evaluación.

Teniendo en cuenta lo abordado en los pasos del Proceso de Evaluación del Desempeño se proponen un conjunto de políticas:

1. La evaluación del desempeño abarca a todos los trabajadores que pertenecen al colectivo laboral con la excepción de cuadros, dirigentes y funcionarios.
2. El evaluador demostrará imparcialidad, basando su criterio, fundamentalmente, en hechos y el comportamiento del trabajador y no en sus características personales.
3. Los indicadores que se evaluarán serán conocidos, con anterioridad, por todos los trabajadores, así como sus objetivos individuales y lo que se espera de ellos, en correspondencia con lo establecido en el reglamento.
4. La evaluación será un proceso continuo y sistemático con cortes parciales: mensual, trimestre y anual; esta última evaluación será integral, teniendo en cuenta los resultados del período y su comportamiento en la consecución de sus tareas y objetivos.
5. Se tendrá en cuenta el aporte del trabajador a los valores de la organización la participación en el logro de los objetivos y estrategias de la entidad, según las funciones y tareas que desarrolla.
6. La evaluación se realizará de la forma más sencilla posible, sin afectar la calidad del proceso.
7. Los indicadores a medir (tanto cuantitativos como cualitativos) serán los establecidos en el Reglamento de Evaluación del Desempeño vigente, así como las orientaciones establecidas en el proceso de reclamaciones.
8. El jefe inmediato de cada trabajador es el responsable de efectuar y presentar con debido control las evaluaciones que realiza.

9. El Departamento de Dirección de Recursos Humanos es el responsable de asesorar la correcta ejecución del Proceso de Evaluación del Desempeño, así como del proceso de medición de los resultados de esta actividad.

10. Se deberán realizar los dos enfoques de la evaluación del desempeño:

1. Evaluaciones informales: Proceso de retroalimentación continua a los subordinados con información acerca de su desempeño en el trabajo.

2. Evaluaciones sistemáticas: Proceso formalizado de evaluación para calificar el desempeño actual de los subordinados.

11. Cuando sea conveniente y proceda, se utilizará la auto-evaluación y la opinión de otros trabajadores u organizaciones de masas, como complementos de la Evaluación del Desempeño.

12. Garantizar una correcta y sistemática comunicación entre el evaluado y evaluador que favorezca todo el proceso.

13. Establecer acciones de capacitación para los evaluadores, en función de los objetivos del Proceso de Evaluación del Desempeño.

14. Analizar y discutir el Reglamento de la Evaluación del desempeño, vigente, en el Consejo de Dirección y con el colectivo laboral de forma tal que el mismo sea del conocimiento de todos los trabajadores, de la Organización Sindical y del completo dominio de los dirigentes.

15. Determinar el impacto de proceso de Evaluación del Desempeño siempre que se finalice la evaluación anual: analizando este proceso en conjunto con los restantes de la DRH y revisando el Reglamento del Proceso de Evaluación del Desempeño vigente, con objetivo de lograr homogeneidad en el proceso de la DRH y realizar una evaluación ajustada a los objetivos y necesidades futuras.

## **II. El Proceso de Evaluación del Desempeño. Pasos que favorecen la implementación de las políticas propuestas en la ECOAI No. 1.**

En el diseño e implementación eficiente de políticas de DRH es imprescindible tener presente las peculiaridades de esta gerencia como sistema integral en la empresa. En la bibliografía consultada (Pogors y Myers, 1965; Chiavenato, 1988; Cuesta 2002) se evidencian un conjunto de particularidades de esta dirección o administración que demuestran el carácter estratégico y gerencial de este proceso. Ajustado a los resultados de este trabajo investigativo, las particularidades de la DRH que influyen en las políticas diseñadas, en esta realidad empresarial, son las siguientes:

- Carácter multivariado de la DRH.
- Carácter contingencial de la DRH.
- La DRH como responsabilidad de línea y función de staff.
- Descentralización o autonomía en determinados niveles de aplicación.

Surge la necesidad de orientar la aplicación (por parte de los especialistas) de las políticas propuestas hacia un enfoque multisistémico de la DRH, materializado en el Proceso Integral de la Evaluación del Desempeño, con este objetivo fueron diseñados un conjunto de pasos, que se materializan a continuación y se grafican en la siguiente figura:

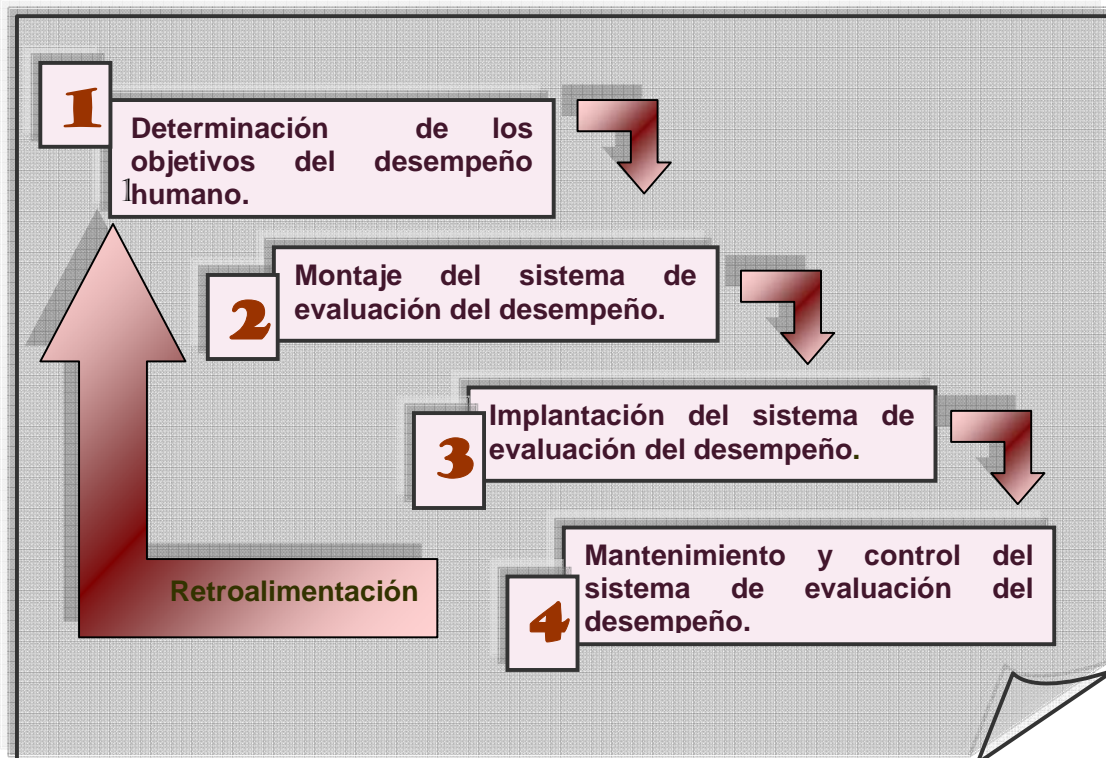


Figura.1: El proceso de Evaluación del Desempeño.

Fuente: Adaptado del enfoque de Chiavenato (1988).

### **1. Determinación de los objetivos del desempeño humano.**

La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del ejercicio del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia las cualidades o el status de algún objeto o persona. En este primer paso se debe analizar los objetivos de los puestos de trabajo en relación con el propósito de la evaluación del desempeño del trabajador, es decir, analizar la forma de cuantificar estos objetivos medibles del desempeño en cada tipo de puesto de trabajo. Este paso permite la homogeneidad del proceso desde el punto de vista del evaluador y el evaluado, en lo relacionado con las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.

### **2. Montaje del sistema de evaluación del desempeño.**

En este paso se debe lograr una total adecuación del modelo a utilizar a las necesidades imperantes. El reglamento institucional que posee la empresa (reglamento) establece un

conjunto de normas a seguir conforme al sector al que pertenece la empresa y a las políticas generales y administrativas; en concordancia, se proponen un conjunto de criterios a seguir:

1. Definir los objetivos individuales (de cada trabajador o subordinado) en cada nivel o corte de la evaluación del desempeño en los diferentes puestos de trabajo, de acuerdo a la periodicidad establecida en el reglamento de la empresa.
2. Delimitar a quién está dirigido este proceso en el momento que se ejecuta.
3. Determinar quién es el evaluador y el responsable de revisar el proceso en cada nivel.
4. Elegir el método adecuado a las actividades realizadas en los puestos de trabajo y a las categorías e individualidades de los empleados.
5. Planificar acciones de capacitación (si procede) para el evaluador, previas a la implementación del sistema de Evaluación del Desempeño

Este paso suele ser reconsultado en el proceso de control del sistema de Evaluación del Desempeño con el objetivo de reformular el modo y la forma de realizar el proceso, erradicar enfoques y reformular nuevas normas y procedimientos.

### **3. Implantación del sistema de evaluación del desempeño.**

Este paso conforma los requerimientos del sistema de evaluación, comparando el rendimiento real de los subordinados con los criterios de desempeño, es decir es la materialización y aplicación de lo establecido y diseñado. El evaluador deberá tener presente varios criterios para realizar la evaluación del desempeño:

1. Todo empleado posee aspiraciones y objetivos personales y por muy elemental que sean sus funciones dentro de la empresa, debe considerársele siempre como una persona individualizada.
2. Se deben analizar los aspectos positivos y negativos del desempeño y no incluir problema de carácter personal.
3. El desempeño debe ser evaluado en función del cargo ocupado por el empleado y principalmente de la orientación y de las oportunidades que recibió del jefe.
4. El evaluador debe dar soluciones para que el trabajador mejore (orientación).

5. La evaluación es para mejorar el desempeño, no para aplicar medidas disciplinarias.
6. Utilizar el convencimiento con argumentos y elementos demostrativos.
7. Evaluar al empleado en función de la capacitación recibida y las capacidades que posee en su puesto de trabajo.
8. Evaluar en función del puesto y de las orientaciones y oportunidades ofrecidas al evaluado. Combinar varios métodos si es necesario.
9. Conocer que la crítica puede tener un efecto negativo sobre el evaluado. Esto no significa eludirla, sino expresarla de forma adecuada.
10. El establecimiento mutuo de objetivos mejora el desempeño.
11. Tener en cuenta las opiniones y criterios de otros observadores para ganar más elementos. (reduce subjetivismo)

En función de lo expuesto anteriormente se propone el siguiente procedimiento:

1. Cada jefe inmediato deberá ir registrando sistemáticamente las actitudes positivas de los subordinados y sus deficiencias.
2. Previo a la evaluación se recomienda solicitar al subordinado una autoevaluación sobre los aspectos que se consideran en la evaluación.
3. Convocar una entrevista privada con el subordinado donde a través de una comunicación afectiva se logra discutir los puntos de vistas de ambas.
4. Se proceda a la elaboración del documento evaluativo que incluye la evaluación de cada indicador, las condiciones de la evaluación, el rango de puntuación y la conformidad del evaluado.
5. Certificar el resultado al evaluado y comunicarlo a niveles superiores.

#### **4. Mantenimiento y control del sistema de evaluación del desempeño.**

Un elemento importante a tener en cuenta en la medición del proceso de evaluación es su impacto en el rendimiento y el cambio del evaluado. Sobre todo en el balance que debe existir entre este proceso de evaluación, la capacitación y la remuneración.

Una vez culminado el proceso de evaluación se identifican un conjunto de brechas (Figura 2) entre el desempeño actual y el deseado ya sea a nivel individual, grupal u organizacional, el desempeño deseado se traduce en saber qué se espera del evaluado, cuán bien se espera y con qué frecuencia. Al mismo tiempo, se realiza un análisis (por los evaluadores de la evaluación, valga la redundancia) de las causas de la existencia de las brechas, algunas muy comunes son:

- Confusión en cuanto a las expectativas del trabajo
- Carencia de retroalimentación en cuanto al desempeño
- Poca motivación
- Carencia de apoyo en la organización
- Conocimientos y habilidades deficientes
- Instalaciones, equipo o suministros inadecuados

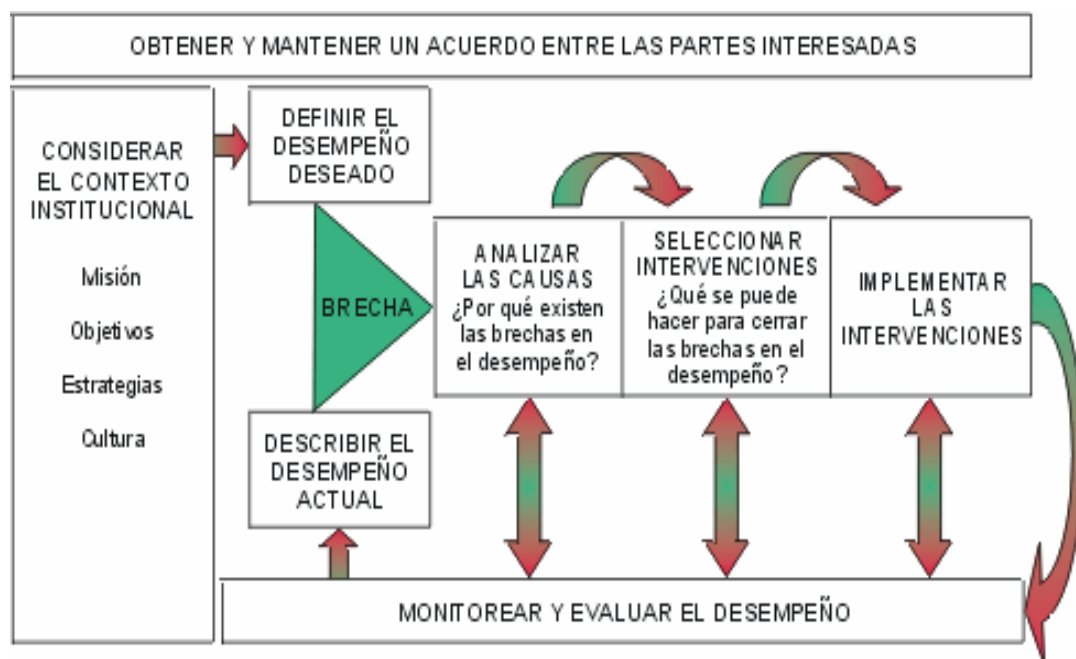


Figura. 2: El proceso de mejoramiento del Desempeño. Detección de brechas.  
Fuente: Adaptado. Documentos para la formación. [www.reproline.jhu.edu](http://www.reproline.jhu.edu) .

Para lograr la retroalimentación en el proceso de evaluación del desempeño, así como la identificación y corrección de las brechas en el desempeño de los evaluados es preciso tener presente los criterios de todos los implicados en este proceso evaluativo (evaluadores, evaluados, colegas de trabajo, clientes, dirigentes, subordinados), diferentes métodos y técnicas para recopilar la información dispersa y necesaria que corrobore lo realizado en el proceso.

Analizar los beneficios obtenidos, posteriori a la Evaluación del Desempeño, en un determinado período, constituye un método útil para medir el impacto de la evaluación. Este fenómeno se vislumbra hacia los tres imbricados en este proceso: la administración, el evaluador y el evaluado, esta relación se refleja en un ciclo (Figura 3.) de relevancia en el análisis estratégico de la DRH, principalmente en la materialización del carácter contingencial de esta gerencia, al tener que equilibrara objetivos organizacionales con objetivos individuales.

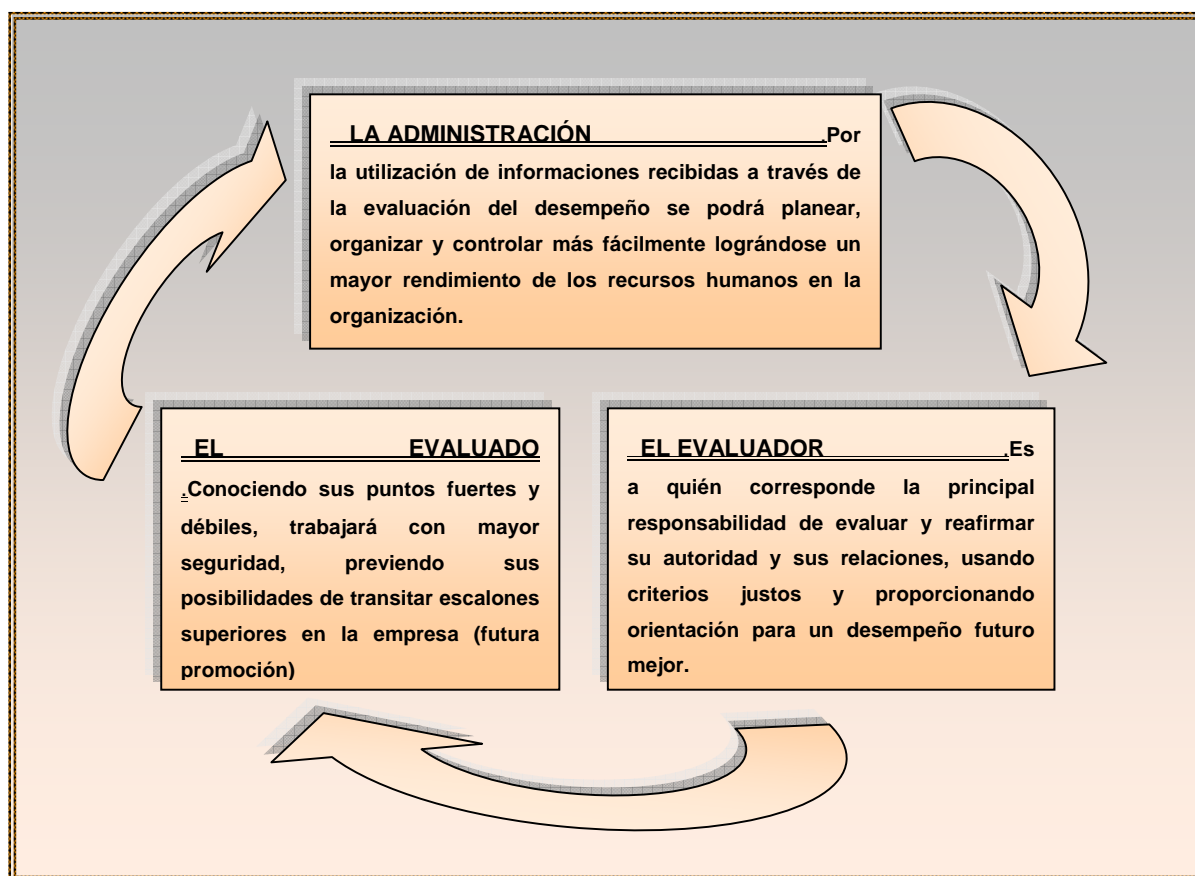


Figura. 3: Ciclo de Desempeño, implicados .

Fuente: Chiavenato (1988). Administración de Recursos Humanos. Edición MES

### **III. Beneficios de las Políticas propuestas para la DRH en la empresa.**

Con la implementación del sistema de políticas propuesto se favorece el proceso de DRH, contribuyendo, de cierto modo, al perfeccionamiento de esta actividad en los siguientes aspectos:

1. Desarrollar la actividad de Evaluación con un enfoque integral
2. Favorecer la retroalimentación entre el evaluado y el evaluador.
3. Realizar la Evaluación del Desempeño con mayor sistematicidad y retroalimentación.
4. Analizar las aspiraciones y objetivos personales del evaluado.
5. Tener en cuenta la variedad de los métodos a utilizar, en función del puesto de trabajo.
6. Tener presente la autoevaluación en función de lograr una mayor participación del evaluado en el proceso.
7. Contribuir a la evaluación de la calidad del proceso teniendo en cuenta la opinión del evaluado y el evaluador y el análisis de las brechas en el desempeño.

#### **Principales contribuciones**

- La Evaluación del Desempeño es un proceso de retroalimentación constante, permanente y sistemática, a través del cual se valora el rendimiento del empleado y su adecuación al puesto de trabajo, como herramienta fundamental en los procesos de la DRH.
- La detección, análisis y disminución de la brecha (desempeño deseado vs. desempeño actual), en el desempeño del evaluado, constituyen los primeros pasos en la medición del Proceso de Evaluación del Desempeño.

- El diagnóstico realizado a la empresa evidenció deficiencias en el proceso de retroalimentación y control de la actividad de Evaluación del Desempeño, así como también se vislumbró la necesidad de una comunicación más eficiente entre evaluado y evaluador.
- El sistema de políticas propuesto, en conjunto con los pasos metodológicos, favorecen el desarrollo eficiente del proceso de DRH en la empresa ECOAI No. 1. Esta propuesta concuerda con lo estipulado en el Reglamento para la Evaluación del Desempeño de esta entidad, aprobado en enero de 2008 y actualmente en vigencia.

### **Bibliografía Consultada:**

- Aguirre, J.M., Andrés, M.P., Rodríguez, J., Tous, D. (2000). Dirección y gestión de personal. Madrid.
- Alles Atha Alicia (2003) “Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias” [en línea] <http://www.xcompetencias.com/dipte/tesis/libro.html> [consulta marzo 2007]
- Cardona Patau Sergio(2002)”La Gestión de Conocimientos y Aptitudes como factor primordial en la dirección del rendimiento” [en línea] <http://www.gestiondelconocimiento.com/gestion/conocimiento/sergio.html> [consulta marzo 2006]
- Cuesta Santos Armando (2002) “Gestión del Conocimiento. Análisis y Proyección de los Recursos Humanos” Editoria Academia. La Habana.
- Chiavenato, Idalberto. (1994). Introducción a la teoría general de la administración/Idalberto Chiavenato. 3 ed. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Dirección Nacional del Servicio Civil, Subdirección de Desarrollo de las Personas. Chile. (2003). Normativa para el diseño de políticas de capacitación y evaluación del desempeño. 9-11. [en línea] [https://www.sispubli.cl/docs/centro\\_doc/5\\_2\\_dop.pdf](https://www.sispubli.cl/docs/centro_doc/5_2_dop.pdf) [fecha de consulta febrero 2008]
- Dolan, S., Schuler, R.S., Valle, R. (2003). La gestión de los recursos humanos. Madrid. McGraw-Hill.

- Ernst & Young (2000) “Manual del Director de Recursos Humanos. La gestión por Competencias” [en línea] <http://www.ey.com/global/content.nsf/Spain/Home> [fecha de consulta diciembre 2007].
- García de Junco Julio, Casanueva Rocha Cristóbal (coordinación y dirección). “Gestión de Empresas. Enfoques y técnicas en la práctica”. Ediciones Pirámides. S.A. 1999. Madrid. España
- García del Junco Julio, Casanueva Rocha Cristóbal (1999), “Gestión de Empresas. Enfoques y técnicas en la práctica”. Ediciones Pirámides. S.A. Madrid. España.
- Gasalla José María (2004) ”Aspectos claves de los recursos humanos en las empresas de la Nueva Economía” [en línea] <http://www.madrimasd.org/revista/revista7/tribuna/tribuna2.asp> [fecha de consulta diciembre 2007].
- Levy-Leboyer, C. (1991). Evaluación del Personal. Madrid. Díaz de Santos.
- López Carlos() “Gestión del Conocimiento: Tarea de la Gerencia de Recursos Humanos” [en línea] <http://www.gestiopolis.com/canales/drrhh/articulos/36/am.html> [fecha de consulta enero 2005]
- Lloyd, L., Leslie, W. (1997). Gestión de recursos humanos. Madrid. McGraw-Hill.
- Martín S.Alejandro (2002) “Diagnóstico del Subsistema de Evaluación del Desempeño” [en línea] <http://www.monografias.com/trabajos12/edese/edese2.shtml> [fecha de consulta enero 2006]
- Martín Serguei A. Heredia Milagros (2002)“Diagnóstico del Subsistema de Evaluación del Desempeño” [en línea] <http://www.monografias.com/trabajos12/edese/edese2.shtml> [fecha de consulta febrero 2006]
- Núñez Paula, Israel A. (2004).”Cambio paradigmático de la GRRHH a la Gestión Humana a la luz de la política, el enfoque y la cultura de Gestión del Conocimiento”. En Memorias del II Taller de Capital Humano en la 9na Convención y Feria de las Industrias Metalúrgica, Mecánica y de Reciclaje, METÁNICA 2004. Ciudad de La Habana, 19 y 20 de julio del 2004. En C
- Ordoñez, M. (Coor.) (1995). La Nueva Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona. Gestión 2000.Pirámide.

- Reglamento para la Evaluación del Desempeño de la ECOAI #1 (2008). Documento institucional. Empresa Constructora de Obras de Arquitectura e ingeniería No. 1. Contingente “Celso Maragoto Lara.” Ministerio de la construcción. Cuba.
- Resolución No.21, (2007). Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. Cuba. Gaceta Oficial, Edición Ordinaria No. 36, de 26/04/2007.
- Robbins, S.P. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Prentice-Hall México. Stoner James. “Administración”. Segunda parte. Quinta edición Edición MES.