**TEMA**

**El Sistema de evaluación de desempeño y su aplicación como instrumento fortalecedor.**

**Maryuri Yahaira Briones Mera**

**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO**

**mybriones@sangregorio.edu.ec**

**Rosa Yessenia Vera Loor**

**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO**

**ryvera@sangregorio.edu.ec**

**José Félix Peñafiel Loor**

**UNIVERSIDAD ESTATAL DEL SUER DE MANABÍ**

**jpfelix@hotmail.es**

**Resumen**

Este trabajo se refiere a las diferentes características que presenta el personal directivo, administrativo, operativo, auxiliar del Municipio, a fin de poder identificar las distintas fortalezas y debilidades que presentan, de manera que sirva para trabajar en grupo y saber si el plan de trabajo se está desarrollando como está planificado o de ser necesario hacer ciertas modificaciones o delinear otro tipo de planificación más eficaz.

El presente estudio tuvo como objetivo “Determinar la importancia de la aplicación de los sistemas de evaluaciones para medir el desempeño profesional en eficacia y eficiencia de los empleados de los Municipios”. Los sistemas de evaluaciones son un proceso que implica la unión de todas las actividades que se deben realizar para optimizar la eficiencia de los funcionarios en sus puestos de trabajos, dados en conocimientos, habilidades y actitudes.

El tipo y el diseño de investigación empleado es el descriptivo, no experimental, los instrumentos y técnicas permitieron identificar la relación entre las variables, la cual valida la hipótesis, de acuerdo a la investigación de campo, “La aplicación de los sistemas de evaluaciones incide positivamente en el desempeño profesional en eficacia y eficiencia de los empleados.”

El resultado evidencia una evolución en las funciones del Departamento del Talento Humano, el mismo que se encuadra dentro de la normativa legal, ya no se puede concebir a esta instancia como un departamento aislado de la Institución, sino como un medio para alcanzar la eficiencia, eficacia, economía y ética derivadas en una mayor competitividad y rentabilidad.

Palabras claves

Evaluación de desempeño, Talento humano, buen servicio, optimización del recurso humano, Evaluación por competencias.

**Summary**

In this work, it refers to the different characteristics that the managerial, administrative, operative and auxiliary personnel of the Municipality present, in order to be able to identify the different strengths and weaknesses that they present, so that it serves to work in a group, but also to know if the work plan is being developed as planned or if it is necessary to make certain modifications or try to delineate another type of more effective planning.

The present study aimed at "To determine the importance of the application of the systems of performance evaluations to measure the professional performance in efficacy and efficiency of the employees of the Municipality in the Province of Manabí. The evaluation systems are a process that involves the union of all the processes and activities that must be done to optimize the efficiency of the employees in their jobs, given in knowledge, skills and attitudes

The type and the research design used is the descriptive, non-experimental, the instruments and techniques allowed to identify the relationship between the variables, which validates the hypothesis, according to the field research, "The application of the evaluation systems of the performance positively affects the professional performance in efficiency and efficiency of employees of the Municipality of Manabí. "

The result shows an evolution in the functions of the Department of Human Talent, the same that falls within the legal regulations, can no longer be conceived as an isolated department of the Institution, but as a means to achieve efficiency, efficiency, economy and ethics resulting in greater competitiveness and profitability.

**Keywords**

Performance evaluation, human talent, good service, optimization of human resources, evaluation by competences.

**Introducción**

En una organización es importante que cada una de las personas se sientan comprometidas con los objetivos de la empresa y realicen actividades de una determinada manera dentro de sus puestos de trabajo, que estén encaminadas al logro de dichos objetivos.

Tendrán las Instituciones del estilo siglo XXI que preocuparse más por capacitar y desarrollar a sus hombres y mujeres con el fin de afrontar con efectividad la globalización en todas las actividades, lo cual le permitirá desechar de una vez por todas aquellas prácticas con las cuales cada vez que se presenta una crisis económica nacional o empresarial, lo primero que tienden a suprimir son la capacitación y los beneficios legales o extralegales de los empleados y trabajadores. (Valencia f. , 2004)

La evaluación de desempeño es un proceso sistemático en el que se miden los resultados de cada trabajador en su área de trabajo, tomando en cuenta sus habilidades, actitudes y cualidades. De tal manera que se puede identificar si existen necesidades de perfeccionamiento y capacitación,

La Evaluación del Desempeño es un proceso técnico que tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo.

“el Talento Humano debe entenderse entonces como la capacidad que tiene una persona de diferenciarse de las demás, por su capacidad competitiva, de acuerdo a cuatro aspectos esenciales: conocimiento, habilidad, juicio y actitud” (Chiavenatto)

Casi todo lo que necesita una sociedad es producido por organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones, nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de ellas

En este trabajo se evalúa las diferentes características que presenta el personal directivo, administrativo, operativo, auxiliar del Municipio, a fin de poder identificar las distintas fortalezas y debilidades que presentan, de manera que sirva para trabajar en grupo, pero también para saber si el plan de mejora se está desarrollando tal como está planificado o si es necesario hacer ciertas modificaciones o tratar de delinear otro tipo de planificación más eficaz.

Ezequiel Guzmán Dalia Liliana, año (1999) de la Universidad Autónoma de México en su trabajo de grado titulado “Las actitudes y la conducta humana” en el cual se empleó un tipo de investigación documental

Para la investigación de campo se utilizó entrevistas al director del departamento de Talento Humano de la institucional y las encuestas a los funcionarios de la misma

 **Evaluación del Desempeño**

“A los empleados se les puede tratar como recursos productivos de las organizaciones, es decir, como recursos humanos. Como recursos, deben ser estandarizados, uniformes, inertes y precisan ser administrados, lo cual implica planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades” (Biles, 1986)

La evaluación del desempeño históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador.

Las prácticas de RRHH orientadas al compromiso se relacionan positivamente con el apoyo organizacional y la autonomía favoreciendo la percepción de los empleados de que la organización cuida de su bienestar y que les proporciona margen de maniobra para llevar a cabo su trabajo (Torre, 2012)

Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

“Cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas, se deben incluir en el sistema de promoción, puesto que el pronto estímulo por el logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce. Esto permitirá a las personas que trabajen con la organización:

* Recibir retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.
* Hacer claridad sobre cuáles son sus recursos que le permitan logar mejores resultados.
* Y conocer por parte del área de gestión humana qué espera de cada trabajador vinculado a la empresa” (Werther, 2004)

La evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

La principal misión de sus dirigentes será desarrollar el potencial humano, sus conocimientos y habilidades, con la autodisciplina que se deriva de la autonomía y de la responsabilidad. La realización de las metas y las estrategias de la empresa dependerá cada vez más de la expansión del conocimiento de los colaboradores. (Drucker, 1992, )

La mayoría de las organizaciones grandes han creado un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados; sin embargo, resulta poco trabajada la evaluación a nivel de pequeña y mediana empresa.

“El desempeño y la productividad global dependen mucho de su capacidad y agilidad para resolver problemas. Por tanto, se establece una nueva relación entre competencia y formación profesional, y se van creando nuevas dimensiones en el desarrollo del capital humano” (Perea, 2012).

Por su parte Pedraza sostiene que “El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta. Al respecto, Robbins (2004) vincula el desempeño con la capacidad de coordinar y organizar las actividades que al integrarse modelan el comportamiento de las personas involucradas en el proceso productivo”. (Pedraza, 2010)

La competitividad de las empresas se debe, en gran medida, a la calidad de sus recursos humanos, de forma que las competencias de los empleados y su continuo desarrollo, en el que la formación ocupa un puesto primordial, se convierten en un factor permanente de ventajas competitivas.

La formación debe tener como finalidad proporcionar unos niveles de cualificación en consonancia con las necesidades reales de la empresa, si queremos que sea instrumento eficaz en la mejora de su competitividad

**Evaluación de competencias**

“El concepto de competencias conlleva saber y saber hacer, teoría y práctica, conocimiento y acción, reflexión y acción; esto representa un cambio en el enfoque del conocimiento: del saber qué al saber cómo. En la práctica, esto desplaza el peso del currículo de los principios, del marco conceptual, a los métodos. Sin duda que el método es importante, pero no deja de ser mera cuestión técnica, variable dependiente de los principios y del marco conceptual, que le dan, dentro de la estructura que representa el currículo como un todo, sentido y significado” (Álvarez, 2008)

Una actuación competente incluye conocimientos, habilidades, actitudes y valores, pero el todo no es igual que la suma de sus partes; el resultado es algo más completo y diverso que estos tres ingredientes reunidos.

“Hay que transitar de una evaluación del aprendizaje a una evaluación para el aprendizaje buscando mantener un equilibrio, porque ambos tipos son importantes” (Moreno, 2012)

Habrá que considerar que la evaluación de las competencias siempre será una aproximación al grado de dominio alcanzado en un momento determinado y de ninguna manera una medición exacta de su consecución por parte del sujeto ya que puede demostrar el grado de dominio que posee de las competencias logradas.

“la competencia es la integración de conocimientos, habilidades y actitudes de forma que nos capacite para actuar de manera efectiva y eficiente”. (Collins, 2007)

Por lo general hay que entender que la competencia posee un enfoque integrador, donde supone el uso de operaciones mentales del profesional que le permita desempeñar de manera eficaz y eficiente su trabajo dentro de sus puestos de trabajo

Así mismo “la importancia de la evaluación del desempeño del docente universitario para la mejora de la calidad del proceso de enseñanza aprendizaje. Dada la diversidad de funciones del profesor universitario su evaluación deberá incluir no solo la docencia, evitando privilegiarla en tanto que este personal desempeña otras funciones como la gestión social, la administración y la investigación” (Torra, 2012)

“El instrumento para la evaluación del desempeño de los docentes universitarios es el mismo que se utiliza para evaluar a los demás funcionarios públicos (personal técnico-administrativo), esto trae consigo que los indicadores definidos en este instrumento sean muy generales y no permitan evaluar las competencias que se deben medir en el desempeño de un docente universitario, obteniéndose resultados muy subjetivos que provocan insatisfacciones y desempeños que no potencian la mejora de las competencias del personal docente, situación que incide negativamente en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje en las universidades públicas angolanas” (Fernandez D. J., 2016)

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con lo que se quiere medir; características, conductas o resultados. Los primeros son los más usados, sin embargo, no son los más objetivos.

Los basados en conductas “brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son mejores para el desarrollo de las personas. La evaluación basada en resultados es bastante utilizada ya que se focaliza en contribuciones mesurables que los empleados realizan en la organización” (Alles, 2006)

Así mismo, “la evaluación por estándares se situó en el terreno de lo político y lo ideológico, por cuanto tradicionalmente este concepto se ha asociado a lo técnico y a la valoración como elemento fundamental para la búsqueda de metas deseables, como la uniformidad y la calidad, tanto en medidas como en servicios” (Mora, 2018).

**The Balanced Score Card**

"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales

y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio". (Kaplan, 1996.)

Este proceso plantea una mezcla de dos realidades distintas: los objetivos y las competencias, la cual puede producir percepciones de falta de justicia comparativa, las cuales resultan muy negativas para la motivación y el rendimiento de los empleados, llegando a socavar la capacidad creativa e innovadora de los empleados

The Balanced ScoreCard, es una herramienta versátil que permite a los directivos tomar medidas inmediatas aplicando indicadores de carácter cualitativos para la toma de decisiones administrativas

De acuerdo a Alvarado, O (2002 “muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros”. (Alvarado, 2003)

**Método Evaluación 360°**

El método centra su interés en el hecho de que el factor humano visualice de modo no sesgado el nivel de desempeño que tiene dentro de la organización. (Fernandez, 2006)

De forma anónima, tanto los colaboradores como los directivos ofrecen una visión particular de cómo perciben el trabajo de una persona, un grupo o un área en particular.

Con la aplicación de este modelo en la empresa, es posible el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basadas en los resultados de la evaluación, lo que permite seleccionar al candidato adecuado para el puesto de trabajo solicitado; definir planes de capacitación y desarrollo con las personas en base a los resultados individuales y/o grupales obtenidos; identificar con mayor facilidad a personas exitosas y con potencialidades, reforzando, reconociendo y estimulando así sus resultados; proporciona información objetiva y cuantificada respecto a áreas claves del desempeño "**difíciles de medir**" como son el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipos, la administración del tiempo, la solución de problemas y las habilidades para desarrollar otros y por último, posibilita el desarrollo particular de una metodología informática para la aplicación, análisis y procesamiento de la información que se obtiene.

**OPERATIVIDAD DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360º POR COMPETENCIAS**

Reseña Histórica

Misión – Visión

Política de Calidad

Valores

Principios

Cultura Organizacional

FODA

Introducción

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Razones para Evaluar el Desempeño

Componentes de la Evaluación al Desempeño del Recurso Humano

Proceso de evaluación del recurso humano

Pasos en la Evaluación del Desempeño

Problemas en la evaluación del desempeño

Factores de la Evaluación de Desempeño

 **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

**METODOLOGIA**

Se realizó la investigación del proyecto general a mediano plazo con la intervención de la muestra poblacional, la misma que se realizó en forma equitativa entre todos los municipios de la Provincia de Manabí, este proyecto tuvo el consentimiento de las máximas autoridades de los Municipios y en especial por el director de Talento Humano, se realizó una reunión donde se profundizará sobre la metodología a llevar adelante, así como la relación de las variables en el proyecto. La población total de la investigación estuvo dado en la población de la totalidad de los funcionarios de los Municipios de la provincia de Manabí, 2850, que aplicando la formula estadística poblacional con un margen de error del 4%, se especificó una muestra de 137 funcionarios a los cuales se les realizo las respectivas encuestas

Se realizó la evaluación inicial a través de encuestas sobre conocimientos, actitudes y prácticas de una muestra representativa de la población en proyecto, en relación con los temas a trabajar, y se hizo monitoreo sistemático de acuerdo a:

**OPERACIONALIZACION DE VARIABLES**

* Interacción de las variables:
* **Con relación a las hipótesis.**

¡El sistema de evaluación del desempeño que utiliza la Institución es el adecuado?

* **Con relación al título de la investigación**.

¿Señale con una “X” lo que usted considera un obstáculo para el desempeño de sus funciones?

¿La evaluación del desempeño fortalece el desempeño profesional?

* **Con relación a los objetivos**.

¿Se cumple con la planificación de capacitaciones en el tiempo y contenidos estipulados?

¿Cuál es el mecanismo que utiliza la Institución para elevar el eficacia y eficiencia de los empleados?

¿En qué grado conoce usted los objetivos y metas de la empresa?

¿Considera usted que la institución cumple con sus expectativas salariales, capacitación, ascensos, motivación y retribuciones?

¿Considera usted que el departamento de Recursos Humanos de su empresa cumple un trabajo?

* **Con relación al modelo de investigación**.

¿Considera usted que el departamento de Recursos Humanos de su empresa cumple un trabajo?

* **Con relación al procesamiento de datos**.

¿Las evaluaciones realizadas a usted le ayudan a mejorar su desempeño?

* **Con relación a la problemática**.

¿Ha tenido usted algún tipo de conflicto con el personal administrativo por falta de atención brindada?

* **Con la contrastación**

¿La empresa les brinda capacitaciones constantes?

* **Con los resultados.**

¿Después de cada evaluación en que tiempo se cumplen las capacitaciones respectivas?

¿Se implementa un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional?

**Resultados**

**¿Se implementa un Plan de Mejora en función de su desempeño profesional?**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| SI | 69 | 23% |
| NO | 226 | 77% |
| TOTL | 295 | 100% |

**E**n relación al principal interés de las instituciones en mejorar el desempeño profesional a través de las evaluaciones, este tendría su importancia en la decisión de mejorar los procesos y resultados del desempeño de sus funcionarios para lograr la excelencia en sus servicios al público. Por lo tanto, una vez obtenida la información de las evaluaciones de desempeño se debe realizar un plan de mejoras con relación a la situación que se presenta, para ello se debe tener en cuenta que las estrategias a utilizar para cambiar y mejorar sean factibles y se cuente con los recursos necesarios para la la implementación del plan

**¿Señale con una “X” lo que usted considera un obstáculo para el desempeño de sus funciones?**

**CUADRO 6**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE |
| Recarga excesiva de trabajo | 91 | 31% |
| Escasa capacitaciones | 106 | 36% |
| Falta de Incentivo  | 78 | 26% |
| Falta de Materiales  | 20 | 7% |
| TOTL | 295 | 100% |

Como se puede observar en los datos el 36% señala que las capacitaciones son escasas, 31% indica que tiene recarga de trabajo, 26% asume la falta de incentivos y lo que peor el 7% falta de materiales para desarrollar su trabajo.

Lamentablemente la mayoría de los encuestados señalan la falta de capacitaciones como elemento enriquecedor del conocimiento, se deduce que el sistema de evaluaciones no existe por eso es el desconocimiento de las autoridades para realizar los seminarios respectivos por competencias

**DISCUSION DE RESULTADOS**

**1.-** El trabajo de campo ha resultado ser muy provechoso pues se rescata situaciones que a simple vista no se las ve y se piensa o se considera que todo está bien, cuando en realidad hay cosas que se las puede mejorar significativamente.

En relación a este trabajo no se encontró trabajo de las mismas características, pero si con relación a funcionarios públicos como” “**Por qué las oposiciones son un mal sistema de selección de funcionarios en España”** Hay sistemas mejores para seleccionar personal. Según un trabajo de Salgado, el mejor predictor del desempeño laboral es la inteligencia medida con test psicométricos. Su validez predictiva es de 0,65 sobre un máximo de 1. Las oposiciones podrían asemejarse a los “test de conocimientos del puesto”, cuya validez predictiva está en torno a 0,45, pero probablemente son peores: “Su validez es escasa por la poca relación entre las preguntas de los exámenes y el trabajo a realizar”9 de Abril 2017, dice Gabriel Táuriz, consultor de recursos humanos de Arestora”. En relación a esto se convalida la investigación, debido a que la evaluación del desempeño permite implementar planes de mejoras para el mejoramiento profesional de los funcionarios municipales

Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

En toda institución, es importante reconocer que cada día se puede hacer más, sin embargo, el reconocerlo no es tarea fácil, lo que se refleja claramente en los trabajadores que sienten que no existe ningún plan de mejoramiento, pues posiblemente no resultaron ser beneficiarios del mismo.

Buscar las alternativas que ayuden a profundizar y mejorar la apreciación de los trabajadores sobre su desempeño laboral. Las empresas de acuerdo a su finalidad, estructura y composición de recursos humanos deben aplicar el mejor sistema de evaluación que le permita mitigar la problemática de desempeño de sus funcionarios.

El plan de Mejora en función del desempeño de los trabajadores debe ser mejorado. Con la implementación un Plan de mejora que permita rescatar y motivar al trabajador por la excelencia en el servicio que proporcionada a la colectividad.

Profundizar la difusión de los resultados de la evaluación del desempleo de los trabajadores a través de la creación de una cultura de conciencia en los trabajadores sobre el cumplimento de los objetivos al realizar una evaluación del desempeño.

2.- La capacitación es importante para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de procesos, así como también la importancia del mismo para la reducción de costos de inversión en materia de formación de personal. Se pretende resaltar los beneficios de desarrollar este tipo de programas en las instituciones públicas, así como la importancia y el valor que posee para el fortalecimiento del personal.

Es importante recalcar que las capacitaciones deben ser reproducidas a fin de que estos tengan las herramientas necesarias para capacitar a los demás miembros de la organización, y así se puedan desarrollar actividades de formación de personal con la presencia de instructores internos de la empresa.

De acuerdo a Alvarado, O (2002). "Valores del empresario". En Dirección estratégica “muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros”.

Los directivos deberán poner más atención en los requerimientos y necesidades de los trabajadores, pues se convierte en el primer vínculo entre el empleado y los ciudadanos y de su desempeño dependerá el buen posicionamiento que tiene la Municipalidad.

**CONCLUSIONES**

La Evaluación del Desempeño es un proceso técnico que tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo.

La evaluación de los recursos humanos, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo, tratando de elaborar planes de mejora

Cuando se realiza adecuadamente, la evaluación de personal no solo hace saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influye en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas. Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorará su rendimiento.

Para que el sistema de administración de recursos humanos se mantenga siempre eficiente y eficaz resulta necesario evaluarlo continuamente para mejorar su funcionamiento.

La evaluación de la administración de capital humano o de recursos humanos es una revisión formal y sistemática para medir costos y beneficios del programa global de recursos humanos y para comparar su desempeño con el de otras organizaciones exitosas.

**BIBLIOGRÀFIA**

Alles, M. (2006). Desempeno por competencia, Evaluacion 360. Argentina: Garcia, Pag 31.

Alvarado, J. (2003). Influencia del liderazgo en la competitividad de las organizaciones peruanas. Peru: Pontificia Universidad Catolica.

Álvarez, J. (2008). Evaluar el aprendizaje en una enseñanza centrada en competencias. Madrid: Morata, pag 206.

Biles, G. y. (1986). Audit Handbook of human Resources Management Practices, . Alexandria, VA : American Society for Personal Administration.

Chiavenato. (2008).

Chiavenatto, I. (s.f.). Gestion del talento humano. Mexico: Mc Graw Hill.

Collins, B. (2007). Perspectivas de disseny a l´ educatió per competencias. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.Ponencia.

Drucker, P. (1992, ). Managing the Nom Profit Organization and Practices. New York: Harper Business, Pag 99-103.

Fernandez, D. J. (2016). La evaaluacion del desempeño por competencias. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/pdf/formuniv/v9n5/art03.pdf

Fernandez, N. L. (2006). Los recursos humanos en las Pymes. España: Universidad del Pais Vasco, cuaderno de gestion Vol 6, Pag 63-80.

Kaplan, R. S. (1996.). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Boston, MA: , : Harvard Business School Press.

Mora, P. W. (13 de Febrero de 2018). Evaluación por competencias y estándares de competencia en el campo de la enseñanza de las ciencias y la educación ambiental. Obtenido de https://revistas.udistrital.edu.co/ojs/index.php/enunc/article/view/455/695

Moreno, T. (2012). Evaluación para el aprendizaje. Perspectivas internacionales. Revista de Evaluación Educativa (REVALUE), 1 (1).

Pedraza, E. y. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. Revista de Ciencias Sociales vol 6 n. 3, 3.

Perea, D. R. (2012). Los procesos formativos, la competencia profesional y el desempeño laboral en el sistema laboral de salud de Cuba. Educ. Med. Superior vol,26 no.2, 1,2.

Torra, I. (2012). Identificación de competencias docentes que orienten el desarrollo de planes de formación. Rev. Docencia Universitaria, ISSN: 1887-4592 , 22. Obtenido de http://www.red-u.net/redu/documentos/vol10\_n2\_completo.pdf.

Torre, L. (2012). La Gestión de Recursos Humanos. España: Escuela de Post Grado de la Facultad de psicología de la Universidad de Valencia.

Valencia, f. (2004). Gestion del recurso humano en la empresa. Bogota: Tecno Press Edicciones.

Werther, W. D. (2004). Administracion de Personal y Recursos Humanos. Mexico: Mc Graw Hill, Pag, 296.