

**El Sistema de evaluación  
de desempeño y su  
aplicación como instrumento  
fortalecedor de los  
empleados de los Municipios  
de la Provincia de Manabí**

## EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y SU APLICACIÓN COMO INSTRUMENTO FORTALECEDOR DE LOS EMPLEADOS DE LOS MUNICIPIOS DE LA PROVINCIA DE MANABÍ.

### THE PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM AND ITS APPLICATION AS A STRENGTHENING TOOL FOR THE EMPLOYEES OF THE MUNICIPALITIES OF THE PROVINCE OF MANABÍ.

#### RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo “Determinar la importancia de la aplicación de los sistemas de evaluaciones del desempeño para medir el desempeño profesional en eficacia y eficiencia de los empleados de los Municipio en la Provincia de Manabí. Los sistemas de evaluaciones son un proceso que implica la unión de todos los procesos y 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 del desempeño incide positivamente en el desempeño profesional en eficacia y eficiencia de los empleados de los Municipio de Manabí.” 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 CLAVE:** Evaluación de desempeño, Talento humano, buen servicio, optimización del recurso humano, Evaluación por competencias.

Copyright © Revista San Gregorio 2018. ISSN 1390-7247; eISSN: 2528-7907 ©

#### ABSTRACT

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, economy and ethics resulting in greater competitiveness and profitability.

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

Copyright © Revista San Gregorio 2018. ISSN 1390-7247; eISSN: 2528-7907 ©



**MARYURI YAHAIRA BRIONES MERA**



Universidad San Gregorio de Portoviejo . Ecuador



[mybriones@sangregorio.edu.ec](mailto:mybriones@sangregorio.edu.ec)



**ROSA YESSENIA VERA LOOR**



Universidad San Gregorio de Portoviejo . Ecuador



[ryvera@sangregorio.edu.ec](mailto:ryvera@sangregorio.edu.ec)



**JOSÉ FÉLIX PEÑAFIEL LOOR**



Universidad Estatal del Sur de Manabí. Ecuador



[jpfelix@hotmail.es](mailto:jpfelix@hotmail.es)

ARTÍCULO RECIBIDO: 16 DE FEBRERO DE 2018

ARTÍCULO ACEPTADO PARA PUBLICACIÓN: 16 DE JUNIO DE 2018

ARTÍCULO PUBLICADO: 30 DE JULIO DE 2018

## INTRODUCCIÓN

En una organización es importante que las personas se sientan comprometidas con los objetivos de la empresa y realicen actividades de manera eficiente y eficaz de acuerdo a los requerimientos de sus puestos de trabajo, y que estén encaminadas al logro de dichos objetivos.

Dentro de las nuevas tendencias modernistas, las Instituciones del siglo XXI deben 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 todas aquellas prácticas que se representa una crisis empresarial. Antes esto:

*La organización debe ser más creativa en el manejo de los costos, debe mirar su estructura de gastos a fin de quitar aquellos innecesarios antes de reducir las capacitaciones y la remuneración del trabajador. Para asegurar la calidad y la productividad y la colaboración eficaz en tiempos de crisis (Valencia F., 2004, págs. 116-117)*

La Evaluación del Desempeño es un proceso técnico que tiene por objetivo poder una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia que sus trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo, tomando en cuenta sus habilidades, actitudes y cualidades. “La administración de recursos humanos es el conjunto integral de actividades de especialistas y administradores como integrar, organizar, recompensar, desarrollar, retener y evaluar a las personas— que tiene por objeto proporcionar habilidades y

competitividad a la organización” (Chiavena-tto., 2008, pág. 9).

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.

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 de los Municipio de la Provincia de Manabí, a fin de poder identificar las distintas fortalezas y debilidades que presentan, entendiendo que el asociado más íntimo de la organización es el empleado, aquel que está dentro de ella, que le da vida y dinamismo y quien hace que sucedan las cosas.

Ezequiel Guzmán Dalia, de la Universidad Autónoma de México en su trabajo de grado titulado Las actitudes y la conducta humana señala: “El manejo exitoso de este recurso se puede lograr a través de mecanismos que permitan aprovechar al máximo su potencial y determinar qué factores son los necesarios para su motivación persiguiendo un beneficio para la organización y sus miembros” (Dalia., 1999, pág. 9).

En la actualidad el recurso humano es el motor del desarrollo de las organizaciones sean estas públicas o privadas en sus diferentes naturaleza, por ende es necesario que el recurso humano este en constante capacitación y con ello aprovechar al máximo sus conocimientos en beneficio de la organización

## OBJETIVO

Determinar la importancia de la aplicación de los sistemas de evaluaciones para el mejoramiento del desempeño de los empleados de los Municipios de la Provincia de Manabí.

## METODOLOGÍA

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 profundizó sobre la metodología a llevar adelante, así como la relación de las variables en el proyecto. La población total de la investigación estuvo dada en la población de la totalidad de los funcionarios de los Municipios de la provincia de Manabí, 2850, que aplicando la fórmula estadística poblacional con un margen de error del 4%, se especificó una muestra de 137 funcionarios a los cuales se les realizó las respectivas encuestas.

### OPERACIONALIZACIÓN DE 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.

¿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?

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

#### CON RELACIÓN AL MODELO DE INVESTIGACIÓN.

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

#### CON LOS RESULTADOS.

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

## RESULTADOS

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Evaluar el desempeño constituye una técnica imprescindible en la administración de los recursos humanos mediante, ella se puede encontrar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa de la falta de aprovechamiento de potencialidades y motivación. "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.

En lo general:

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 lograr 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.

Drucker señala:

*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, págs. 1-2).*

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 (Pedraza, 2010, pág. 3).*

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.

#### EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

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.

Por lo tanto:

*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).*

El factor humano es uno de los más importantes dentro de cualquier organización, pues de ello depende el correcto desempeño de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos; este representa el activo más importante con que cuenta una organización por lo que, su efectiva gerencia es la clave del éxito. “Hay que transitar de una evaluación del aprendizaje a una evaluación para el aprendizaje buscando mantener un equilibrio, porque ambos tipos son importantes (Moreno, 2009, págs. 563-591).

Habrà 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, págs. 13-16).

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 (latorre, 2012, págs. 22-29).*

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

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.

De acuerdo a esto:

*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. Así mismo:

#### MÉTODO EVALUACIÓN 360°

Es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral para medir las competencias de los colaboradores en una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en la que se encuentran. 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. "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 N. L., 2006).

Con la aplicación de este modelo en los Municipios, 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

## DISCUSIÓN

### ¿SE IMPLEMENTA UN PLAN DE MEJORA EN FUNCIÓN DE SU DESEMPEÑO PROFESIONAL?

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	69	23%
NO	226	77%
TOTAL	295	100%

En 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 implementación del plan.

### ¿SEÑALE CON UNA “X” LO QUE USTED CONSIDERA UN OBSTÁCULO PARA EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES?

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

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 medi-

da con test psicométricos. Su validez predictiva es de 0,65 sobre un máximo de 1.

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

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 cumplimiento de los objetivos al realizar una evaluación del desempeño.

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.

De acuerdo a Alvarado, O (2003). "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 lo-

gre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros" (Alvarado, 2003)


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.

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. 



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2006). Desempeno por competencia, Evaluacion 360. Argentina: Garcia, Pag 31.
- 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.Pag 189-195.
- Chiavenatto., I. (2008). Gestion del Talento Humano. Mexico: Mc Graw Hill., Pag 9.
- Collins., B. (2007). Perspectivas de disseny a l' educatió per competencias. Barcelona, Pag 13-16: Universidad Politécnic de Cataluña.Ponencia.
- Dalia., E. G. (1999). Elmanejo exitoso de los Recursos Humanos. Mexico: Universidad Autonoma de Mexico.,Pag 1.
- 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 gestión Vol 6,Pag 63-80.
- Kaplan., R. S. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Boston, MA: ,: Harvard Business School Press. Pag 89-92.
- Iatorre, M. (2012). Identificación de competencias docentes que orienten el desarrollo de planes de formación. Rev. Docencia Universitaria, ISSN: 1887-4592, Pag. 22-29. Obtenido de [http://www.red-u.net/redu/documentos/vol10\\_n2\\_completo.pdf](http://www.red-u.net/redu/documentos/vol10_n2_completo.pdf).
- 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, O. T. (2009). Evaluación para el aprendizaje. Perspectivas internacionales. Revista Mexicana de Investigación Educativa, COMIE, Pag, 563-591.
- 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, Pag 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, Pag 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](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. Pag 123.
- Valencia, F. (2004). Gestion del recurso humano en la empresa. Bogota: Tecno Press Ediciones. Pag 115-116.
- Werther, W. D. (2004). Administracion de Personal y Recursos Humanos. Mexico: Mc Graw Hill, Pag 296.



