

UNA APROXIMACIÓN A LA APLICACIÓN DE MÉTODOS DE VALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LAS ORGANIZACIONES

Yfran Romina Tatiana

Estudiante. Facultad Ciencias Empresariales. Sede Posadas. Carrera Contador Público. Cátedra Taller de Práctica Profesional II.

E-mail. romina.ty96@gmail.com

Docentes orientadores: C.P. Lic. Cristina Villagra, Ads. C.P. Osvaldo Ads. Alcaraz, C.P. Marisel Pereyra.

Palabras clave:

Recursos Humanos. Evaluación de desempeño. Competencias.

RESUMEN

El presente informe es llevado a cabo en el marco de la cátedra de Taller de Práctica Profesional II, que se ubica en el quinto año dentro del plan del estudio aprobado por Resolución Ministerial 1105/10, de la carrera de Contador Público de la Universidad de la Cuenca del Plata; y tiene por objeto el desarrollo de un tópico perteneciente al programa de la cátedra mencionada.

Ante esta circunstancia, se procedió a indagar en lo referente a la evaluación de desempeño y sus diversos métodos, para posteriormente presentar una propuesta de aplicación en una empresa del medio. Para ello, se realizó tanto un análisis bibliográfico y de conceptos que componen esta temática, con el propósito de concluir en la opción más adecuada a los fines de la implementación en un supermercado.

INTRODUCCIÓN

Evaluar el desempeño es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados. Pero esto no significa que sea una tarea fácil, ya que se trata de una actividad en gran medida sensible, en tanto se entremezclan consideraciones subjetivas que entorpecen la propia evaluación y prestan importancia a elementos que no se refieren directamente al rendimiento efectivo de los trabajadores.

Las evaluaciones informales realizadas mediante la observación en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal de retroalimentación, la empresa puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen e identificar así, las necesidades de los mismos.

Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o pueden indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado por todos sus miembros. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación adecuada y correspondiente

En base a esto, a través del presente trabajo se buscará brindar una noción general de la implicancia de la evaluación del desempeño, con aspiraciones la posibilidad de que los métodos a explicar sirvan de aplicación para una empresa en funcionamiento, específicamente en este caso para un supermercado ubicado en la Ciudad de Puerto Iguazú, que cuenta con un plantel de 14 empleados, en el cual si bien ya se encuentran definidos los puestos de cada uno de los trabajadores que lo componen – a partir de un trabajo anexo al presente-, no se aplican herramientas de evaluación útiles para un máximo aprovechamiento de los recursos humanos disponibles en el mismo. Objetivo general: Seleccionar, a partir de la descripción previa, el método de evaluación de desempeño más útil a los fines de aplicarse en una empresa del rubro de supermercados. Objetivos específicos: Definir la evaluación de desempeño y su implicancia como herramienta organizacional. Desarrollar desde un marco teóricos los distintos métodos de evaluación existentes, analizando sus ventajas, desventajas y formas de aplicación. Efectuar una comparación de los mencionados métodos mediante la presentación de la postura de diversos autores. Concluir en la elección del método más adecuado a ser aplicado en una organización real.

MARCO TEÓRICO

La tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico y una función esencial de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Evaluar implica estimar, apreciar o calcular el valor de algo ya sean, en este caso, conocimientos, aptitudes o el rendimiento de las personas en el ámbito laboral.

La evaluación del desempeño es entonces “una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo” (Chiavenato, 2011, pág. 202). Asimismo, constituye un medio para la detección de inconvenientes en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto o problemas de motivación.

Snell & Bohlander (2012) en su obra Administración de Recursos Humanos, definen a la evaluación de desempeño como “el resultado de un proceso anual o bianual en el que un gerente evalúa el desempeño de un empleado en relación a los requerimientos de su puesto y utiliza la información para mostrar a la persona donde se necesitan mejoras y por qué”; considerando a estas evaluaciones como una herramienta para mantener y mejorar la productividad de las organizaciones, así como facilitar el progreso hacia sus objetivos estratégicos.

A partir de esto, resulta necesario destacar la importancia que cumple el diseño de los puestos dentro de un ente, ya que solo en base al perfil del puesto será posible determinar si una persona se desempeña de manera adecuada o no. Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto y se podrá evaluar el potencial, y definir cuáles son las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto (Alles, 2005).

Beneficios de la evaluación de desempeño

Un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado en forma correcta puede generar beneficios de corto, mediano y largo plazo a diversos actores, como ser son el individuo, el gerente y la organización. Ante esto, (Chiavenato, 2011) considera que los beneficios que trae aparejado la aplicación de esta evaluación son los siguientes:

Tabla 1. Beneficios de la implementación de evaluaciones de desempeño. (Chiavenato, 2011)

Beneficios para el encargado de Recursos Humanos de una empresa	Beneficios para el personal	Beneficios para la organización
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad. • Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados. • Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora. • Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles. • Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos). • Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado. • Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia. • Dinamizar su política de Recursos Humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

Estándares de desempeño

Antes de realizar cualquier evaluación se deben definir con claridad los estándares con los que se evaluará el desempeño y comunicarlos a los empleados. Estos estándares deben basarse en los requerimientos relacionados con el puesto los cuales derivan del análisis de puestos y se reflejan en la descripción y las especificaciones del empleado. Cuando los estándares de desempeño se establecen de manera apropiada ayudan a traducir las metas y los objetivos de la organización en requerimientos del puesto que se transmiten a los empleados niveles de desempeño aceptables y no aceptables. (Snell & Bohlander, 2012)

Métodos de evaluación de desempeño

Los métodos para evaluar el desempeño constituyen uno de los medios más útiles para aumentar la productividad, así como para facilitar el avance a las metas estratégicas. Si bien, el destino más conocido y utilizado se encuentra relacionado con aspectos salariales o de promoción, se debe hacer foco también en la evaluación de desempeño como una herramienta fundamental para el desarrollo, tanto de la organización como de sus integrantes.

Desde el punto de vista individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y las debilidades, así como para mejorar el desempeño; es por eso, que, dependiendo del propósito de la empresa, existen numerosas formas de medir el desempeño de los recursos humanos y que permiten en consecuencia la evaluación de estos.

MÉTODO

Para desarrollar el presente trabajo en primer lugar se llevó adelante una investigación bibliográfica, donde se consultaron autores de libros que se especializan en la temática, tales como Chiavenato, Alles y Snell & Bohlander. A su vez, se utilizaron como fuentes trabajos de investigación, tesis de maestrías y artículos científicos disponibles en formatos digitales, que tratan sobre el tema desarrollado en este documento.

Ante esto, se efectúa un estudio meramente descriptivo, donde se procede a exponer los métodos más conocidos y presentados en la bibliografía mencionada en el párrafo anterior, para luego analizar los aspectos principales de cada uno de ellos, así como sus diferencias y similitudes. Es así como a continuación se presentan los métodos de evaluación de desempeño relevados:

Método de Escalas Gráficas

El método de escalas gráficas mide el desempeño de las personas con factores ya definidos y graduados. Así, se utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales, los grados de variación de esos factores. Éstos se seleccionan y escogen para definir las cualidades que se pretende evaluar en las personas. Cada factor se define mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto

mayor será la precisión del factor. Cada uno se dimensiona de modo que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente (Chiavenato, 2011)

Método de Elección Forzada

El método de elección forzada consiste en evaluar el desempeño personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está compuesto por un número determinado de frases, y el evaluador debe escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño del evaluado, por eso se llama “elección forzada”. Las frases que componen los conjuntos o bloques se seleccionan por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos Índices: el Índice de aplicabilidad (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el Índice de discriminación (la medida en que la frase identifica el desempeño). (Chiavenato, 2011)

Este método requiere que el evaluador elija entre las declaraciones que a menudo se dan en pares que parecen ser favorables como desfavorables. Sin embargo, las declaraciones se diseñan para distinguir entre desempeño exitoso y no exitoso. El evaluador selecciona una declaración del par sin saber cuál describe correctamente un comportamiento de puesto exitoso. (Snell & Bohlander, 2012)

Método de incidentes críticos

El método de incidentes críticos se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Este método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, que se trata de una técnica que permite observar y revisar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Así, el mismo, gira en torno a las excepciones del desempeño personal, focalizando que aquellas excepciones que se considere positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas, corregirse o eliminarse. (Chiavenato, 2011)

Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado y de este modo se pueden facilitar el desarrollo y la autoevaluación por parte del empleado. Ahora bien, si no se consideran tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede ser incorrecta (Alles, 2005)

Método de investigación de campo

Es un método de evaluación del desempeño que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño

de éstos, y se registran las causas, orígenes y motivos de tal desempeño con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la

organización. El superior se encarga de hacer la evaluación del desempeño, pero con la asesoría de un especialista (staff) en la materia. (Chiavenato, 2011)

Método de comparación por pares

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos: en la columna de la derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño. El sistema de comparación por pares es un proceso simple y poco eficiente, y se recomienda sólo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos. (Chiavenato, 2011)

Escalas estándar mixtas

Es una modificación del método de escalas de evaluación básico. El lugar de evaluar los rasgos con base en una única escala, el evaluador recibe 3 descripciones específicas de cada rasgo. Estas descripciones reflejan tres niveles de desempeño: superior, promedio e inferior. Después de escribir las tres descripciones para cada rasgo se ordenan al azar para formar la escala estándar mixta. En este caso, los supervisores evalúan a los empleados indicando si su desempeño es mejor, igual o peor que estándar para cada comportamiento.

Método de formas narrativas o ensayo.

Este método requiere que el evaluador prepare un ensayo que describa al empleado que evalúa con la mayor precisión posible. Presenta una excelente oportunidad para que el jefe exprese su opinión sobre un empleado, focalizando tanto sus fortalezas como debilidades. Tiene sin embargo muchos problemas, ya que es subjetivo y no siempre los evaluadores cuentan con un buen estilo de escritura; en otras palabras, los buenos escritores brindan evaluaciones más favorables de sus empleados que aquellos con menor capacidad literaria.

Métodos de productividad

Las medidas de desempeño en este caso se vinculan en forma directa con los logros de los empleados y sus resultados que benefician a la organización. Las evoluciones de resultados pueden animar de forma inadvertida a los empleados a verse bien en periodo de corto plazo al tiempo que llevan las ramificaciones a largo plazo (Snell & Bohlander, 2012). Sin embargo, estas evaluaciones pueden verse afectadas por factores externos (escasez de una materia prima o recesión en un mercado determinado, asignación de una zona mala) sobre los cuales los empleados no tienen influencia. Si sólo se mide el resultado sería injusto

culpar a los empleados por estos motivos. Además, pueden influir a los empleados a accionar sobre el resultado a corto plazo, lo cual no siempre coincide con los objetivos empresariales. Además, pueden generar actitudes sectoriales dentro de una empresa.

Administración por objetivos

La administración por objetivos consiste en que, asesorados por sus superiores, los empleados establezcan objetivos (como costo de producción y ventas por productos estándares de calidad) y después los utilizan como base para la evaluación. Una característica importante del ciclo es que su empleo establece objetivos específicos, los cuales deben basarse en una amplia creación de responsabilidades del empleado preparadas por el supervisor. La administración por objetivos es un sistema que incluye un ciclo que comienza y termina con el establecimiento de metas comunes de la organización. El sistema actúa como un proceso, que consta de los siguientes pasos: 1. Establecer los objetivos de la organización. 2. Establecer los objetivos de los departamentos. 3. Establecer los objetivos de los gerentes y los empleados. 4. Los objetivos establecidos por el empleado se analizan por el superior y se revisan y modifican en conjunto hasta que ambas partes queden satisfechas de ellos. 5. Se realiza un informe detallado de las acciones que propone el empleado para lograr los objetivos acompañado de las declaraciones de las metas y a medida que se dispone de más datos objetivos, se evalúa el avance del empleado hacia las metas. 6. Al concluir un periodo - que suele ser de 6 meses o un año- el empleado efectúa una autoevaluación de lo que ha logrado y si es posible la corrobora con datos objetivos, a través de una entrevista brindada por el supervisor. 7. Finalmente, se revisa la conexión entre el desempeño de la persona y el de la organización. (Snell & Bohlander, 2012)

Evaluación por competencias

La evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, teniendo a consideración que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas ellas. Es por esto, que el desarrollo óptimo de las competencias de cada persona estará influenciado por la motivación que le sea brindada por la empresa.

Esta metodología propone en primer lugar las definiciones y conceptos fundamentales en relación a las competencias, las cuales se clasificarán en torno a los siguientes ejes: motivación, características (físicas y respuestas frente a situaciones), concepto propio, conocimientos y habilidades. Posteriormente, se realiza una evaluación tomando 4 cuatro parámetros de medición que van desde un desempeño alto hasta el nivel insatisfactorio de competencias.

Evaluación de 360°

Presentada por Alles (2005) la evaluación de 360 grados o feedback 360° es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las

necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios, tanto internos como externos.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. Sin embargo, hay que hacer mención que dichos sistemas requieren un período generalmente mayor a un año.

RESULTADOS

A partir de la información reunida es posible efectuar un agrupamiento de las distintas metodologías presentadas en base a las características principales de cada una de ellas y, a su vez analizar las ventajas y desventajas de su aplicación.

Continuando el análisis de los autores citados, se determinaron los siguientes pros y contras de cada uno de los métodos:

Tabla 2. Ventajas y desventajas de los métodos de evaluación de desempeño

<i>Métodos</i>	<i>Ventajas</i>	<i>Desventajas</i>
<i>Escalas gráficas</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil de entender y sencillo de aplicar. - Permite una visión integral y resumida de las características y situación de cada evaluado 	<ul style="list-style-type: none"> - No brinda flexibilidad al evaluador - Da lugar a interpretaciones sujetas a opiniones subjetivas y personales.
<i>Elección forzada</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Proporciona resultados confiables y libres de influencias subjetivas y personales - Es de fácil aplicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Su elaboración es compleja - No brinda información acerca del potencial de desarrollo del personal, ni de la necesidad de capacitación
<i>Incidentes críticos</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Permiten facilitar la retroalimentación y el desarrollo del empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Si no se tienen en cuenta tanto aspectos favorables como desfavorables, la evaluación puede resultar errónea
<i>Investigación de campo</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevado costo de operación - Lentitud en el proceso, a causa de las

	<p>detecta las causas de su comportamiento y de problemas.</p> <p>-Permite planear medidas para vencer los obstáculos y mejorar el desempeño.</p>	<p>entrevistas individuales que se deben realizar</p>
<i>Comparación por pares</i>	<p>-Fácil aplicación</p>	<p>- Poco eficiente. Los especialistas en la materia no recomiendan su uso a menos de que no se esté en condiciones de aplicar otros métodos</p>
<i>Formas narrativas (ensayo)</i>	<p>-Los evaluadores no requieren una capacitación compleja</p> <p>- Permite la retroalimentación y seguimiento constante de los empleados</p>	<p>- Tiende a ser muy subjetivo</p> <p>-Las opiniones brindadas pueden ser vagas y no proporcionar la información necesaria</p>
<i>Escalas mixtas</i>	<p>- De fácil aplicación</p> <p>- Útil para ser aplicado en grupos de gran cantidad de personas</p>	<p>- Este método puede prestarse a confusión y llevar a los evaluadores a cometer errores en la evaluación</p> <p>- No provee espacio para emitir comentarios u observaciones.</p>
<i>Productividad</i>	<p>- Es ajustable fácilmente a los objetivos organizacionales</p>	<p>- Si no se aplica correctamente, puede verse influido por factores externos.</p>
<i>Administración por objetivos</i>	<p>- Inducen a la motivación y compromiso del personal con los objetivos fijados</p> <p>- Dan claridad acerca de las expectativas de trabajo de todos los niveles de la empresa</p>	<p>- La elaboración de los objetivos puede consumir mucho tiempo, dejando a los gerentes y a los empleados menos tiempo para hacer el trabajo en sí</p>
<i>Evaluación por competencias</i>	<p>- La evaluación se realiza en forma puntual, teniendo en cuenta sus competencias particulares</p> <p>- Permite tener un conocimiento detallado de cada empleado</p> <p>- Al considerar los esfuerzos del personal, aumenta su nivel de compromiso y motivación</p>	<p>- De tomarse un enfoque o definición equivocada de las competencias, los resultados de la evaluación pueden ser erróneos.</p>

<i>Evaluación 360°</i>	<ul style="list-style-type: none"> - El sistema es amplio ya que la evaluación se realiza de varias perspectivas - Toma en consideración al entorno del ente como a aquellos que forman parte de él. - Permite la existencia de retroalimentación a los evaluados 	<ul style="list-style-type: none"> - Es un sistema administrativamente complejo a causa de los actores que intervienen. - Las personas la pueden tomar a juego o se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras - Para su efectivo funcionamiento, se requiere la capacitación de todos los participantes.
------------------------	--	--

Con esto, se puede observar que aquellos métodos que se enfocan en las características o rasgos – tales como las escalas gráficas, la elección forzada, el ensayo y las escalas mixtas, si bien se caracterizan por su fácil aplicación y diseño, no son muy útiles en tanto no permiten brindar una retroalimentación a los empleados y además contienen un margen de error alto a causa de la influencia de los factores subjetivos de los evaluadores.

Por otra parte, las metodologías como incidente crítico – que evalúa principalmente en cuanto al comportamiento de los evaluados – son beneficiosos en cuanto a que permiten definir estándares de desempeño mayormente aceptados y facilitan las devoluciones en la evaluación, tienen como desventaja principal su costo, así como que requieren de un tiempo excesivo para su implementación y desarrollo.

Por último, los métodos de resultados – como ser las mediciones de productividad y administración por objetivos – a pesar de que requieren un tiempo prudente de desarrollo y quizás induce a un enfoque únicamente a corto plazo, evitan la subjetividad en la evaluación y fomentan los objetivos compartidos, ya que tiene en cuenta las aspiraciones del ente y de los individuos.

CONCLUSIONES

Efectuado el análisis correspondiente de los métodos presentados, se puede llegar a una conclusión que aunque todas las metodologías presentadas tienen como objetivo común evaluar el desempeño de los recursos humanos dentro de una organización, considero que no todas proveen un enfoque correcto a evaluar, teniendo en cuenta que gran parte de ellas incluyen o dan lugar al factor subjetivo de los evaluadores, y esto, con una aplicación inadecuada, puede traer aparejado resultados erróneos para el ente, y perjudicar a los objetivos del mismo.

A pesar de que cada uno de los métodos presentan ventajas y desventajas y pueden ser utilizados en distintos ámbitos, podríamos aseverar que en el caso en cuestión resulta conveniente la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias, ya que ella presenta un enfoque en varios aspectos del perfil y características de los puestos de trabajo, factores esenciales para una correcta evaluación. Además, al

tratarse de una empresa con un plantel de empleados relativamente reducido, fácilmente es posible conocer las características y competencias de cada uno de ellos, lo que llevará a una evaluación y resultados en gran medida acertados, permitiendo así que esto lleve a mejorar el funcionamiento habitual del supermercado. Por último, cabe destacar que no es un método de evaluación costoso y si bien, requiera un tiempo prudencial para su desarrollo, esto se verá contrarrestado con los resultados.

De esta manera, ya definido el método de evaluación de desempeño sugerido, solo restará reunir las herramientas necesarias para ponerlo en práctica y adecuarlo a todos las tareas relativas a los recursos humanos, tales como el reclutamiento, selección y plan de carrera del personal; para lo cual, se requerirá un estudio en profundidad de la evaluación de desempeño por competencias, para lograr una correcta aplicación del mismo y con el objetivo principal de generar resultados óptimos que favorezcan al desarrollo de las actividades de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*. Granica.

Capuano, A. M. (2004). *Evaluación de desempeño por competencias*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (9a. ed.). México: Mc Graw Gill.

Snell, S., & Bohlander, G. (2012). *Administración de Recursos Humanos* (16a. ed.). México: Cengage Learning.