



Evaluación de desempeño en el área financiera y contable en las organizaciones de la provincia de Santa Elena-Ecuador

Performance Assessment in the financial and accounting area in organizations in the province of Santa Elena-Ecuador

Eduardo V. Pico-Gutiérrez¹
María C. Loor-Solórzano¹
Sharon Núñez-Neira¹

¹Universidad Estatal Península de Santa Elena. La Libertad-Ecuador. epicoguti@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo estandarizar el proceso de trabajo de manera eficiente sujetado a políticas constructivas modeladas para la búsqueda de mejoras en la calidad del trabajo promoviendo la concientización individual de los trabajadores en el desarrollo de sus capacidades. Además se caracteriza por tener un esquema claro, preciso y delimitado permitiendo obtener resultados favorables, para la generación de nuevas ideas que ayuden de una u otra forma al mejor control del desempeño en los trabajadores, asimismo abarca el análisis de las variables dependiente e independiente con un grado de afinidad para estudios cualitativos y cuantitativos que son imprescindibles en el transcurso del artículo, esto ayuda a reflejar datos numéricos como también las características innatas de la investigación. Sin lugar a dudas, el tema se relaciona con el desempeño laboral del área contable y financiera, en donde necesariamente se necesitan conocer los distintos aspectos causantes de la problemática del desempeño que permiten la profundización de la temática. El artículo es de tipo bibliográfico cuyos indicadores y dimensiones facilitan la ampliación de conocimientos explícitos. La guía de cuestionario que se realizó a los directivos de las organizaciones permitió conocer la problemática existente sobre la evaluación de desempeño. El proceso sirvió para tomar las decisiones respectivas en el mejoramiento de las empresas, y los diferentes análisis realizados sobre el tema revelan pautas que ayudan a pensar en nuevas estrategias en procesos laborales con el fin de proporcionar una solución efectiva.

Palabras Clave: Evaluación, Desempeño, Variables, Contable, Financiera.

ABSTRACT

The aim of the current research is to efficiently standardize the process of work, abiding to constructive policies applied to search of improvement in the quality of work; thus, promoting individual awareness in the development of the workers abilities. Moreover, it is characterized by a clear, precise, and delimited schema that will allow to obtain positive results for creating new ideas that help in one way or another to a better control of workers performance. Additionally, it encompasses the analysis of the dependent and independent variables with a level of affinity for qualitative and quantitative studies, which are essential for the course of the article. It helps to reflect numerical data as well as the innate features of research. Undoubtedly, the topic is related to the work performance in the accounting and financial area, where it is necessary to find out the reasons of performance problems that will allow the deepening of the topic. The article is a bibliographic one, whose indicators and dimensions facilitate the extension of explicit knowledge. The survey carried out to the administrative staff permitted to learn about the problematic on the assessment of performance. The process provided an insight in order to take decisions related to the improvement of the enterprises. The different analysis implemented in the topic, show guidelines that help to come up with new strategies to apply in the work processes to provide an effective solution.

Keywords: Evaluation, Performance, Variables, Accountant, Financial

Recibido: 21/04/2018

Aceptado: 19/09/2018

Publicado: 21/12/2018

1. Introducción

El propósito principal del artículo en esencia es contar con un sistema adecuado de evaluación de desempeño que permita al departamento de recursos humanos iniciar la evaluación en sus procedimientos obteniendo información oportuna de lo que sucede con el personal de trabajo en la organización. Con ello se puede resolver problemas para reclutar y seleccionar al equipo de trabajo, capacitarlos de una manera idónea, adiestrarlos en técnicas e información con el fin de corregir determinados errores que suceden en dicha organización.

La importancia del artículo de investigación radica en que la evaluación del desempeño se ha constituido en un aspecto fundamental en la gestión de recursos humanos de las empresas, puesto que la función principal constituye realizar una acción correctiva de la organización para enfrentar problemáticas laborales y de este modo tomar decisiones; esto nos indica, si el rango de desempeño es inferior a lo establecido, entonces se deben realizar las acciones correctivas y si por el contrario el desempeño es satisfactorio, se procede a motivarlo para que vaya en aumento.

Por ello, es necesario que la organización esté inmiscuida netamente con cada una de las reglas en su ámbito de trabajo, teniendo en cuenta que la evaluación del desempeño resulta como un proceso continuo y periódico de evaluación a los trabajadores de la empresa, lo que trae consigo que se evidencie resultados favorables y se vayan cumpliendo los objetivos de la empresa, en donde el jefe inmediato, es la persona indicada para dar el veredicto final del desempeño de sus trabajadores.

La evaluación del desempeño se considera un proceso clave, que se conforma con un sistema independiente que pretende valorar de manera sistemática y clara el rendimiento efectivo de los empleados en la empresa. El sistema de evaluación del desempeño es parte de la política empresarial y su función es el cumplimiento de la valoración respecto al trabajo desarrollado. La presente investigación incita a mostrar un acompañamiento teórico y metodológico a la evaluación del desempeño como el proceso principal para gestionar el capital humano.

Asimismo, en este documento se refleja un procedimiento para desarrollarlo mediante un conjunto de procesos para proceder con su argumentación metodológica. En la actualidad, en este mundo competente se están dando lineamientos a las empresas y políticas empresariales con el fin de que los trabajadores se vuelvan más activos, sean creadores de nuevas ideas, tengan mucha experiencia acerca de sus actividades diarias, es decir, la evaluación del desempeño los hace mejorar de una u otra forma su estilo de trabajo, ya que dentro de esta evaluación se dan sugerencias acerca de cada colaborador; además las acciones correctivas son inmediatas pero no es que se

convierten en camisas de fuerza sino más bien tienen el objetivo de ser un agente de motivación para enfrentar situaciones actuales, para compensar un valor agregado y para mejorar la calidad de trabajo.

El jefe inmediato de la entidad empresarial es el encargado de establecer políticas, normas y procedimientos relacionados con la evaluación del desempeño, además ordena al departamento de recursos humanos elaborar un plan y un cronograma distintivo, el cual está alineado con objetivos estratégicos de la empresa, este departamento está en la obligación de informar los objetivos, los instrumentos y los beneficios de la evaluación del desempeño días antes de la prueba; con ello el jefe está en el libre derecho de tomar decisiones y también comunicar acciones de retroalimentación para mejorar los niveles de desempeño que obtienen a los colaboradores.

El resultado de la evaluación del desempeño es el producto que nos muestra un indicador positivo o negativo de la empresa; es decir, los niveles de desempeño obtenidos son el reflejo del trabajo continuo de cada uno de los colaboradores y no se realiza para crear pánico, sino más bien para adecuar y corregir problemas e incoherencias en los puestos de trabajo, estableciendo un claro objetivo en el avance de la actividad que desarrolla cada colaborador en la empresa, cuya finalidad es obtener servicios eficientes y sobre todo la calidad que marca la actitud de la persona que proporciona un producto o un servicio al cliente interno o externo.

Es muy importante que cada periodo de trabajo se realice una evaluación de desempeño a los trabajadores, ya que esto hace promover la productividad laboral, aumentando cada día la efectividad en la entrega de bienes y servicios; de igual forma se puede mencionar que esta evaluación es la promotora de la corrección de falencias en sentido positivo y con propósitos firmes que conllevan un adecuado control de todas las actividades de la organización.

La Provincia de Santa Elena cuenta con empresas de orden público y privado que ponen a su disposición bienes y servicios de todo tipo y dentro de estas entidades se encuentran trabajadores colaborando con las actividades de la empresa en donde ellos cumplen exigencias como la disposición de atender a los evaluadores o calificadores de la evaluación de desempeño los cuales analizan sus cargas laborales y determinadas falencias en el cumplimiento de labores, esto ayuda a la administración y al departamento de gestión de recursos a optimizar la elección de los mismos o para corregir un desfase en la organización.

2. Antecedentes de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño es un argumento centrado en la consecución de objetivos de desarrollo, puesto que

desde que una persona comienza a emplear a otra, ésta tiende a ser supervisada y evaluada para conocer si sus servicios prestados son de beneficio o no para la empresa. Un ejemplar de la evaluación de desempeño en tiempos atrás fueron el de los emperadores de la dinastía China Wei (221 - 265 d.c.), quienes tenían a un evaluador imperial quien era el responsable de medir el rendimiento de cada uno de los trabajadores de la corte. Por los años 1842, en Estados Unidos el servicio público creó un sistema sobre la recepción de informes o documentación anual para la evaluación de sus colaboradores; en el año 1880 el ejército militar del mismo País optó por aplicar el mismo sistema de evaluación. En 1918 la empresa General Motors realiza un diseño de evaluación dirigido a los ejecutivos como parte de la organización.

La segunda Guerra Mundial sirvió de base para que la mayoría de las empresas implanten el sistema de la evaluación del desempeño ideal. A principios del siglo XX, la Escuela de Administración Científica tuvo un buen avance en la denominada Teoría de la Administración, su punto principal se basaba en el estudio de la eficiencia inmediata de la máquina que es el factor principal para el aumento de la productividad de la empresa; los trabajadores eran los que cumplían las expectativas de la organización, puesto que se los motivaba de acuerdo a diversos salarios e incentivos económicos; pero según criterios de estudio, este procedimiento no cumplía con los intereses de la empresa. La Escuela de las Relaciones Humanas tuvo un gran impacto en la revisión del planteamiento mecanicista, es decir, que los empresarios no dieron tanto interés a las máquinas y más se enfocaron a la parte del recurso humano. Las empresas se idealizaron preguntas como por ejemplo de cómo se mide la potencialidad de los trabajadores; además como aplicar ese potencial dentro de su empresa; cómo hacer que esas personas sean más eficientes y productivas; cuál sería el factor preponderante que hace que su trabajo sea efectivo, entre otras.

De acuerdo con la indagación con relación a estas preguntas, se emplearon muchas técnicas administrativas para medir el nivel de desempeño de los trabajadores, en donde una es más precisa que las demás y por supuesto se creó la Teoría de la Motivación personal. Por ende, las teorías expuestas anteriormente tuvieron efecto en la evaluación del nivel de desempeño; y se destacó lo importante que es el factor humano en el desarrollo de la organización, por ello, se considera que al personal hay que capacitarlo, orientarlo y manejarlo con visión de tal forma que se pueda extraer de cada uno sus potencialidades al servicio del puesto.

Con relación a la opinión de otros autores, consideran que la evaluación del desempeño debe direccionarse a la información concisa que la alta dirección difunda a sus trabajadores, la cual está delineada con un fundamento profundo de lo que tiene que realizar el trabajador en beneficio de su organización; es preciso recalcar que dentro de este dictamen el gerente debe

realizar la verificación de la honestidad, sinceridad, equidad, igualdad y que estos no estén sujetos a políticas internas que solo le hacen daño a toda la empresa provocando un subdesarrollo al individuo en su desempeño y a la organización en su afán de crecer funcionalmente con el aporte de la sinergia de sus colaboradores.

Curiosamente ciertos autores expresan que se convierte en un sistema formal de revisión sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas, además que es esencialmente importante para el éxito de la administración del desempeño, aunque solo es un componente para aquello, un sistema eficaz de evaluación valora los logros e inicia planes para el desarrollo, las metas y los objetivos. Se cree que algunos administradores la eliminarían, pero es necesaria para dar retroalimentación, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones efectivas, justificar el cese de algún empleado, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, y defender las decisiones de personal, por tanto se vuelve cada vez más importante en el globalmente competitivo ámbito del mercado en la actualidad. Concluyen que la evaluación de desempeño provoca un cambio conductual entre los trabajadores que buscan prepararse o capacitarse mejor para rendir más en su puesto o área de trabajo visualizando la oportunidad de crecer o ser promovidos en una próxima evaluación de cuyos resultados obtengan beneficios.

A veces, la evaluación de desempeño provoca una cierta deliberación entre todos los miembros de la empresa, además crea polémicas con controversias puesto que a los trabajadores en muchas ocasiones no les gusta que se los evalúe, piensan que a través de dicho proceso serán expulsados del trabajo creando inconformidad y temor; por ello, hasta los mismos directivos y especialistas de nuestra época discrepan su uso, pero con certeza hay que recalcar que la evaluación del desempeño es conveniente para mejorar capacidades del obrero. Con el análisis de estas ideologías, la mayoría de las empresas cada vez estudian la mejor manera de crear un sistema eficaz de medición de la evaluación del desempeño con el objeto de plasmar una buena información de la fuerza de capacidad y de eficiencia de los trabajadores; con el uso de las herramientas adecuadas de evaluación del desempeño se corrige ciertas falencias de los trabajadores, para mejorar su desempeño y evitar que se cometan los mismos errores, esto tendrá por objetivo su propio beneficio y de la organización.

3. Evaluación de desempeño en el Ecuador

Según la norma técnica de calificación de servicios y evaluación del desempeño en la Resolución de la SENRES 38 publicado en el Registro Oficial 303 de 27-mar-2008 en el Art. 167 establece un marco normativo,

metodológico y con procedimientos que permiten generar una cultura en la medición de resultados y mejorar el desempeño organizacional desde una perspectiva institucional tomando en cuenta los procesos internos y actividades del puesto de trabajo. Dentro del CAPÍTULO I en donde nos habla del objeto, ámbito, sustentos y principios del subsistema de evaluación del desempeño; el Art 1 establece que la evaluación de desempeño debe regirse a políticas, normas, procedimientos e instrumentos que tienen procedimientos técnicos los cuales permiten al Estado medir y mejorar el desempeño organizacional para que el recurso humano sea competente. Dentro del Art. 3 nos detalla que la evaluación del desempeño se considera como un mecanismo en donde se realiza la rendición de cuentas de cada colaborador de acuerdo a lineamientos, políticas e indicadores de acuerdo a las actividades y responsabilidades programadas por la organización. La evaluación de desempeño está formada por un sinnúmero de normas, métodos y procedimientos justos, transparentes de forma imparcial y de libre arbitrariedad que permite evaluar bajo parámetros ideales las responsabilidades del trabajo, funciones y perfiles de cada colaborador.

3.1 Finalidad de la evaluación del desempeño

Si reflexionamos sobre el Art. 4 de la Resolución de la SENRES 38 establece cinco finalidades explícitas de la evaluación de desempeño, indicando que sirve para el fomento de la eficacia y eficiencia de los colaboradores en el determinado puesto de trabajo; el cual ayuda a motivarlos para desarrollarlos profesionalmente para el cumplimiento de las metas de la organización. Con el documento de la evaluación del desempeño a través de los indicadores se puede tomar decisiones para proceder con el ascenso o a desarrollar potencialidades del colaborador, asimismo se toma la decisión de realizar cambios administrativos, traspasos, estímulos, menciones honoríficas, cursos de capacitación y permite tomar decisiones como la cesación de funciones si fuese necesario.

3.2 Principios para la evaluación del desempeño

Asimismo, el Art. 5 tiene una expectativa de los principios de la evaluación de desempeño de la organización entre los cuales se destacan la relevancia, la equidad, contabilidad, confidencialidad, consecuencia e interdependencia. Esto es de suma importancia pues la evaluación de desempeño refleja datos relevantes y significativos que permiten cambios productivos dentro de la organización, más bien, visualizamos la realidad de los colaboradores con respecto a sus objetivos, planes y desempeño en la entidad. Recalcando que la responsabilidad de la evaluación del desempeño es la autoridad, el jefe inmediato, el comité de reclamos y el departamento de los recursos humanos. La evaluación de desempeño depende del nivel de cada una de las organizaciones

pues evaluarán a sus colaboradores con una ponderación equivalente a un cien por ciento, del cual se puede alcanzar un ciento cuatro por ciento dando a conocer que el evaluado cumplió con lo requerido y adelantó su actividad.

Todos los resultados numéricos son trasladados a porcentaje en una columna de cumplimiento con indicadores del uno al cinco, dando como resultado que el cinco como mayor puntaje sea sobresaliente, cuatro muy bueno, tres bueno, 2 regular y 1 insuficiente. Y, por consiguiente, le corresponde al departamento de recursos humanos procesar y analizar cada uno de los resultados de las evaluaciones para realizar el informe de la evaluación de desempeño en donde se reflejarán los resultados cualitativos y cuantitativos para la toma de decisiones. En Ecuador la mayoría de las empresas y organizaciones públicas y privadas reconocen la labor del colaborador y para ello por su buen desempeño se les otorga incentivos que corresponden a estímulos, licencias para estudios, becas, cursos de capacitación y entrenamientos dentro del país y en el exterior, todo depende de la capacidad de la empresa para incentivar al talento humano.

3.3 Escalas de evaluación

Para la evaluación del desempeño a los trabajadores se puede considerar una escala para el sistema de gestión y ámbito organizacional.

Dentro del documento del SENRES que trata de las competencias universales hay campos que deben llenarse obligatoriamente como la relevancia, el comportamiento observable y la frecuencia de aplicación; dentro de las destrezas se pueden evaluar el aprendizaje continuo, conocimientos del entorno organizacional, relaciones humanas, actitud al cambio, orientación a los resultados, orientación al servicio.

Tabla 1. Escalas de evaluación

ESCALA	DESCRIPCION
Excelente	Es aquel que supera los objetivos y metas programadas
Muy bueno	Es el que cumple los objetivos y metas programadas
Satisfactorio	Mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad;
Regular	Es aquel que obtiene resultados menores al mínimo aceptable de productividad
Insuficiente	Su productividad no permite cubrir las necesidades del puesto

FUENTE: Ref. Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño art.17

3.4 Fases del proceso de evaluación de desempeño

Existen dos fases dentro del proceso de evaluación, en este caso la Fase 1 se denomina Programación y la Fase

2 tiene el nombre de Evaluación. En la primera fase el evaluador tiene que delinear actividades, los indicadores, los objetivos, relevancias, competencias y los comportamientos para diversos puestos de trabajo y que se debe dar a conocer a los evaluados.

Tabla 2. Nivel de cumplimiento

% Cumplimiento	Nivel de cumplimiento
Cumple entre el 90,5% y el 100% de la meta	5
Cumple entre el 80,5% y el 90,4% de la meta	4
Cumple entre el 70,5% y el 80,4% de la meta	3
Cumple entre el 60,5% al 70,4% de la meta	2
Cumple igual o menos del 60,4% de la meta	1

FUENTE: Ref. Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño art.17

Y en la segunda fase se establecerá y registrará los niveles de cumplimiento para cada una de las secciones de acuerdo a los datos del servidor en donde se debe verificar que se encuentre registrada en la fase 1 y también se entrelaza en los indicadores de gestión en donde se registra los cumplidos y deben coincidir con la fase 1.

Tabla 3. Nivel de conocimiento

Nivel de conocimiento	Equivalencia
Sobresaliente	5
Muy bueno	4
Bueno	3
Regular	2
Insuficiente	1

FUENTE: Ref. Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño art.17

El campo de nivel de conocimiento permite seleccionar una lista de cinco opciones que se podrá elegir y que de igual modo debe estar registrada en la información reflejada en la fase 1.

Asimismo, para la evaluación de las competencias técnicas de los evaluados se utiliza el siguiente esquema de cuantificación enumeradas del uno al cinco.

Tabla 4. Nivel de desarrollo

Nivel de desarrollo	Equivalencia
Altamente desarrollada	5
Desarrollada	4
Medianamente desarrollada	3
Poco desarrollada	2
No desarrollada	1

FUENTE: Ref. Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño art.17

Existe también una columna en la cual se debe seleccionar un ícono en donde se debe elegir una opción por cada destreza y también la información debe estar

registrada en los campos que se encuentran en la fase 1; dentro de este criterio se evalúa de manera efectiva tanto cuantitativamente como cualitativamente.

Tabla 5. Frecuencia de aplicación

Frecuencia de aplicación	Equivalencia
Siempre	5
Frecuentemente	4
Alguna vez	3
Rara vez	2
Nunca	1

FUENTE: Ref. Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño art.17

3.5 Efectos de la evaluación de desempeño

Todo este proceso trae consigo efectos en la organización especialmente en los evaluados de acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Público se refiere a que si obtiene una calificación excelente, muy bueno y satisfactorio entonces tendrá méritos de reconocimientos, incentivos o también estimularlos con ascensos. Así también, cuando el evaluado tenga una calificación regular, tiene una oportunidad de ser evaluado en un tiempo determinado de tres meses, y si en el peor de los casos, el evaluado obtiene la misma calificación será informado que ha sido destituido del puesto de trabajo, por el organismo competente que es el departamento de talento humano de la organización a la cual esté prestando sus servicios.

4. Resultados del análisis de la evaluación de desempeño en empresas de la Provincia de Santa Elena

El desarrollo de la investigación, permitió revisar datos e información poco alentadores, ya que muy poco se ha auscultado en relación a la temática tratada, por tanto se ejecutó el estudio con mucha más intensidad ya que fue dirigido a las empresas en la Provincia de Santa Elena, lo que permitió aplicar encuestas tanto a entidades públicas como privadas tomando como referencia una muestra de 247 organizaciones clasificadas en 123 públicas y 124 privadas respectivamente. Entre los resultados más significativos que arrojó el estudio de campo se auscultaron los siguientes datos relevantes:

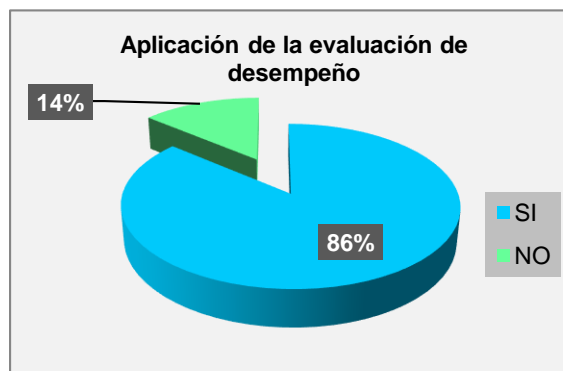


Figura 1. Aplicación de la evaluación de desempeño.

En el estudio de campo se constató que según los resultados obtenidos un 86% de los empleados y colaboradores de las organizaciones investigadas consideran que una evaluación de desempeño oportuna permitirá mejorar el potencial del talento humano creando nuevas perspectivas de cambio y modelado del trabajo en cada uno de ellos.

Otro de los resultados importantes obtenidos en el trabajo de campo refleja los siguientes datos en cuanto a la frecuencia de evaluación de desempeño que se aplica en las empresas:

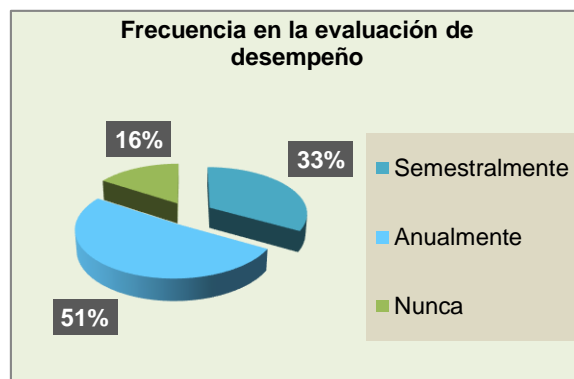


Figura 2. Frecuencia en la evaluación de desempeño.

Las cifras de las frecuencias con las que se ejecutan o realizan la evaluación de desempeño del talento humano resultaron que un 33% son semestralmente, es decir hay instituciones que evalúan a su personal dos veces al año, el 51% de los encuestados, es decir más de la mitad, expresan que son evaluados anualmente una sola vez; y, apenas el 16% de los trabajadores manifestaron que no han sido sujetos a evaluación de desempeño.

Del mismo modo, entre los aspectos más relevantes se trató sobre uno de los beneficios que trae consigo las evaluaciones de desempeño como es el fortalecimiento en las relaciones entre el empleador y empleado cuyos resultados reflejan:

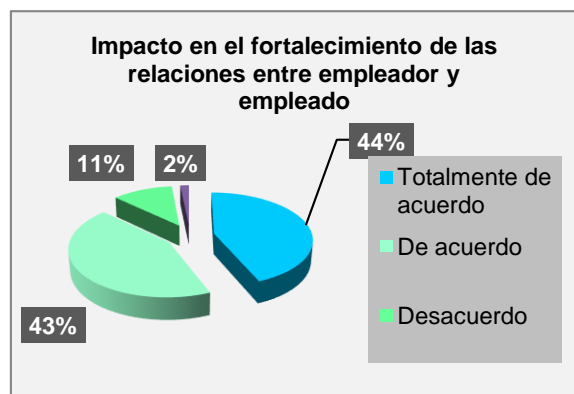


Figura 3. Impacto en el fortalecimiento de las relaciones entre empleador y empleado.

Los datos demuestran que un 44% afirma estar totalmente de acuerdo que tiene gran impacto en el fortalecimiento de las relaciones laborales, y lo corrobora un 43% que también está de acuerdo, determinantes que orientan la oportunidad de corregir errores e integrar al personal en especial en la relación empleado y empleador que siempre ha sido compleja a través del tiempo pero que en la actualidad se intenta trabajar en equipo en beneficio de los involucrados directamente que es el talento humano calificado del área contable y financiera de las empresas en general.

Uno de los errores detectados en este proceso evaluativo es la incorrecta designación de cargos o puestos de trabajo; puesto que en algunas organizaciones no se aplica el proceso de reclutamiento y selección; asimismo es importante que las autoridades o funcionarios de las empresas reconozcan el desempeño eficiente mediante compensaciones financieras y no financieras o a través de capacitaciones que aporten al crecimiento del profesional sin ningún costo. Otro de los aspectos importantes que se auscultó es que los trabajadores señalaban a la evaluación de desempeño como un estímulo positivo para crear un nuevo ambiente en el puesto de trabajo contemplando una ergonomía diferente con un cambio radical, social y ético.

5. Conclusiones

La investigación nos detalla que la aplicación de la evaluación del desempeño juega un papel importante para mejorar el rendimiento del personal que trabaja en la organización, haciendo hincapié en la toma de decisiones con el fin de cumplir a cabalidad los objetivos y metas programadas. El proceso investigativo detectó que el personal de trabajo debe aceptar la propuesta de la evaluación del desempeño para fortalecer su profesionalismo o para tener una mejor experiencia de las actividades de trabajo y para disminuir un porcentaje de errores que le ayude a motivarse para buscar mejores estrategias que pueda aplicar en el puesto de trabajo.

La aplicación de la evaluación de desempeño en la actualidad se vuelve cada vez más importante en las organizaciones por el impacto que genera en la mejora continua del talento humano y en especial en las relaciones laborales preferentemente entre subordinados y colaboradores del nivel jerárquico superior o propietarios de los negocios y las empresas de tal forma que suelen integrar al personal y corregir errores o falencias que se detectan en el proceso para fortalecer su gestión laboral y enrumbarlos a lograr su potencial en el puesto de trabajo.

El talento humano debe ser evaluado para medir los resultados en cada puesto de trabajo y a cada persona calificada en el área pertinente, para orientarle de manera adecuada la forma de mejorar o generar al necesidad de capacitación o entrenamiento oportunos,

de manera trimestral o semestral según la actividad de la empresa, con el fin de erradicar las falencias existentes para crear un clima laboral positivo con ideales firmes que motive al personal a hacer mejor su trabajo.

El artículo generaliza que la evaluación del desempeño es la apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro, considerando que el talento humano seleccionado es un diamante en bruto que en cada actividad se va puliendo, adquiere la capacidad y desarrolla las competencias pertinentes, promueve el compromiso laboral y de responsabilidad con su cargo y con la empresa que le da la oportunidad de crecer personal y profesionalmente.

Referencias Bibliográficas

1. AECA. *La Competitividad de la Empresa*. Edmud; 2010.
2. Alfaro M. *Administración de Personal*. México: Red Tercer Milenio; 2012.
3. Betancour J. *Gestión Estratégica*. México: Mac Grw Gill; 2012.
4. Casanova F. *Formación Profesional y Relaciones Laborales*. Cinterfor; 2003.
5. Castillo M. *La Cualificación Profesional*. Colombia; 2011.
6. Chiavenato I. *Administración de Recursos Humanos*. Mac Graw Hill; 2014.
7. Dessler G. *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson; 2015.
8. Gómez L. *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson; 2016.
9. Londoño H, Arcila M. *Teoría del Desarrollo Humano y Organizacional*. Colombia: Universidad de Manizales; 2013.
10. Martínez E, Martínez F. *Capacitación por Competencias. Principios y Métodos*. U. Chile; 2009.
11. Maura A. (2006). *El Libro Blanco de los Recursos Humanos del Turismo en España*. Madrid: Exeltur; 2015.
12. Medina A. *Crecimiento Personal y profesional*; 2014.
13. Mondy W. *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación; 2010.
14. Münch L. *Administración del Capital Humano*. Trillas; 2010.
15. Palacio C. *El Arte de Dirigir el Talento Humano*. Pearson, 2013.
16. Sánchez R. *Gestión y Psicología en Empresas y Organizaciones*. Madrid: ESIC; 2014.
17. Schwartz J. *Tendencias Globales en Capital Humano*. Deloitte University Press; 2016.