



## *Reflexión Crítica sobre la Administración del Desempeño laboral*

### *Critical Reflection on Workplace Performance Management*

### *Reflexão crítica sobre gestão de desempenho no trabalho*

Alexander Véliz-Montero <sup>1</sup>  
[avelizm@ucvvirtual.edu.pe](mailto:avelizm@ucvvirtual.edu.pe)  
<https://orcid.org/0000-0002-3075-9793>

**Correspondencia:** [avelizm@ucvvirtual.edu.pe](mailto:avelizm@ucvvirtual.edu.pe)

Ciencias económicas y empresariales  
Artículo de revisión

\***Recibido:** 20 de abril de 2021 \***Aceptado:** 18 de mayo de 2021 \* **Publicado:** 17 de junio de 2021

I. Universidad César Vallejo, Perú.



## Resumen

En la presente se realizó una reflexión sobre el sistema de evaluación del manejo, haciendo énfasis en el valor y uso del Enfoque Participativo, donde el líder inmediato, el par, el subordinado, el comprador interno/externo es quien se encarga de evaluar empleando la metodología de competencias laborales. Según la práctica profesional personal aplicar dicha evaluación del manejo supuso un procedimiento transversal. Dicho suceso permitió que se transmita en el trabajo la meditación un sistema de Gestión del Manejo usado por varias multinacionales, y plantear la construcción de una Plataforma de Desarrollo Personal que haga más sencilla la gestión de información del manejo para aumentar la productividad y el aumento personal del trabajador en sus esferas de relación social. Con la meditación se lleva a cabo claves de la mejor práctica, para borrar las equivocaciones en la evaluación del manejo, en especial la subjetividad.

**Palabras Clave:** Administración; Desempeño laboral; Competencias; Enfoque Participativo por Objetivos.

## Abstract

In the present, a reflection was made on the management evaluation system, emphasizing the value and use of the Participatory Approach, where the immediate leader, the peer, the subordinate, the internal / external buyer is the one in charge of evaluating using the methodology of labor competencies. According to personal professional practice, applying said management evaluation was a cross-sectional procedure. This event allowed the meditation work to be transmitted, a Management Management system used by several multinationals, and propose the construction of a Personal Development Platform that makes the management of management information easier to increase productivity and personal growth of the worker in their spheres of social relationship. With meditation, keys of best practice are carried out, to erase mistakes in the evaluation of driving, especially subjectivity.

**Keywords:** Management; Work Performance; Competences; Participative Approach by Objectives.

## Resumo

No presente, foi feita uma reflexão sobre o sistema de avaliação de gestão, enfatizando o valor e a utilização da Abordagem Participativa, onde o líder imediato, o par, o subordinado, o comprador

interno / externo é o encarregado de avaliar utilizando a metodologia de competências laborais. De acordo com a prática profissional pessoal, a aplicação da referida avaliação de gestão envolveu um procedimento transversal. Este evento permitiu a meditação de um Sistema de Gestão de Gestão utilizado por várias multinacionais a ser transmitido no trabalho, e propor a construção de uma Plataforma de Desenvolvimento Pessoal que facilite a gestão da informação de gestão para aumentar a produtividade e crescimento pessoal. esferas de relacionamento social. Com a meditação, são realizadas chaves de boas práticas, para apagar erros na avaliação da condução, especialmente a subjetividade.

**Palavras-chave:** Administração; Desempenho laboral; Competências; Abordagem Participativa por Objetivos.

### **Introducción**

La Gestión del Funcionamiento se compone de normas y políticas, el método, el proceso de evaluación del manejo, el formato de evaluación, e instructivo (Valencia, 2002). Además, en la práctica se constituye de pilares que incluyen la gestión de secuelas, red interna para comunicación continua respecto a los planes de acción y manejo.

La Evaluación del Funcionamiento refiere a un procedimiento que permite medir el funcionamiento del trabajador (Chiavenato, 2004). Así, el funcionamiento de un empleado está vinculado a la energía o esfuerzos que se gastan al ejecutar su trabajo así como el rendimiento o nivel de ejecución de las actividades que componen su trabajo (Martínez y Zapata, 2007). Este, se entiende, además, como el procedimiento mediante el cual se comunica al trabajador cómo debe llevar a cabo su labor, determinándose una estrategia de mejora continua (Byers y Rue, 2006)

Valencia (2005) menciona que las competencias laborales son el grupo de conductas afectivas y sociales y las capacidades sensoriales, psicológicas, motoras y cognoscitivas que hacen posible realizar de forma idónea un rol, funcionalidad, labor o actividad, de igual manera, las competencias laborales representan una incorporación de saberes, capacidades así como propiedades individuales primordiales en la consecución de un comportamiento definido de alusión predeterminado por la empresa o el área benéfico, en la que se base el proceso de comercio (Grados, 2011)

Cabe mencionar que son el líder, el propio trabajador, el par, el subordinado, el comprador interno y/o externo los que evaluarán.

En otro orden de ideas, el desempeño según Pérez (2009) es definido como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (p. 1), y estos se pueden medir según las competencias de cada trabajador y el nivel de contribución a la empresa.

Asimismo, Pérez (2009) indica que la administración del desempeño, es definida como un proceso donde la empresa verifica que el trabajador este en concordancia con los objetivos que tiene la organización, así como también las prácticas utilizadas para revisar el trabajo, y como las capacidades son desarrolladas y las recompensas es distribuido. Diversas investigaciones acerca de los indicadores de productividad y financieros han permitido determinar que en las empresas donde se implementan estos sistemas de administración del desempeño, se han obtenido mejores resultados en comparación a las que no tienen este sistema implementado, y los administradores conocen las pérdidas que acarrea cualquier falla en la organización.

En este sentido toda administración del desempeño es considerado un ciclo dinámico, que debe estar enfocado en una mejora continua para la organización y que a su vez debe cumplir una serie de etapas que se muestran en la Figura 1.

**Figura 1:** Ciclo dinámico de la administración básica para implementación de un cambio. Fuente: (Pérez, 2009)



Anteriormente se verificaba el desempeño de manera muy informal, a través de entrenamiento y de inspecciones en determinados momentos, pero esto no permitía que el empleado pueda controlar su desempeño, por ello es importante que las etapas del ciclo se cumplan para lograr el éxito deseado y se explican a continuación:

1. **Conceptualización** es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.

2. **Desarrollo** es la fase en que la compañía examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño.
3. **Implementación** las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar como están respondiendo los objetivos.
4. **La Retroalimentación** es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuáles son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía.
5. **Evaluación**, en esta etapa se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo los objetivos (pág. 1)

## Metodología

La metodología empleada es de diseño bibliográfico de tipo documental. El diseño bibliográfico es aquel que se fundamenta en la revisión sistemática, rigurosa y profunda de material documental de cualquier clase, donde se efectúa un proceso de abstracción científica, generalizando sobre la base de lo fundamental, partiendo de forma ordenada y con objetivos precisos (Palella Stracuzzi y Martins Pestana, 2010)

La investigación documental se concreta exclusivamente en la recopilación de información de diversas fuentes, con el objeto de organizarla describirla e interpretarla de acuerdo con ciertos procedimientos que garanticen confiabilidad y objetividad en la presentación de los resultados (Palella Stracuzzi y Martins Pestana, 2010). La composición de este artículo se creó a partir de una descripción general de la documentación especial sobre este tema, teniendo en cuenta las publicaciones de revistas indexadas y libros actuales relacionados.

La búsqueda de la información para la revisión de literatura se hizo consultando las siguientes bases de datos como son Proquest, Scopus y Google Scholar para encontrar revistas del más alto nivel científico. Asimismo, cabe mencionar que para la realización de lo mencionado se emplearon también palabras clave como Administración, Desempeño laboral, Competencias, Enfoque Participativo por Objetivos.

Cada uno de estos descriptores se combinaron entre sí durante la búsqueda utilizando los operadores booleanos “and” y “or”. Además, algunos de los criterios o filtros que se utilizaron para

hacer muchos más específica la búsqueda y ser más precisos con los documentos encontrados en las diferentes bases de datos consultadas fueron: que sean artículos de revistas, y la antigüedad de la publicación que no sea mayor a 5 años.

## **Resultados y discusión**

### **Definiciones de la Evaluación del Desempeño Laboral. Nociones básicas**

Los primeros indicios de la evaluación del desempeño data del siglo XVI cuando San Ignacio de Loyola utilizaba un procedimiento a través de informes para llevar el control de las actividades que hacían los Jesuitas y poder calificarlos (Rodríguez, 2017). En el año 1813 fue implementado un sistema de evaluación del desempeño en una organización, específicamente fué Robert Owen quien utilizó este sistema en su fábrica, donde se encargaba de evaluar a sus trabajadores diariamente de una forma muy peculiar con un cubo que tenían diferentes colores en sus caras y dependiendo del desempeño lo colocaba en uno de los colores, pues cada uno tenía un significado diferente. Este sistema fue muy criticado por no ser tan convencional.

Años después Elton Mayo (1920) realizó un experimento llamado Hawthorne expresando cuán importante son los empleados dentro de una organización, pues indicaba que ellos mientras más comprometidos se sentían con la empresa su desempeño sería mejor aumentando la productividad. Ya luego del año 1939 estos sistemas de evaluación de desempeño tomaron mayor fuerza a nivel organizacional convirtiéndose en tendencia hasta la actualidad.

En este sentido Mc Gregor 1994, citado por Rodríguez (2017) menciona que:

Las Evaluaciones del Desempeño son aquellas que ofrecen información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración, las evaluaciones ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan o revisen el comportamiento que esté relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan y desean retroalimentación con respecto a su desempeño. Esto a su vez permite que ambos desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia que la evaluación haya descubierto y les permita reforzar las cosas que el subordinado hace correctamente. Finalmente, la evaluación puede y debe ser central en el proceso de planeación de carrera en la empresa ya que ofrece una buena oportunidad para revisar los planes de carrera de la persona a la luz de sus fortalezas y debilidades demostradas (pág. 13)

## **Beneficios de la Evaluación del Desempeño**

En base a lo mencionado por Mc Gregor 1994 son variados los beneficios que se pueden encontrar al implementar los sistemas de evaluación del desempeño y entre ellos se mencionan:

- La influencia que genera en las políticas de retribución
- Proporciona visión a los planes de carrera
- Favorece la relación entre responsable-colaborador
- Satisfacción del colaborador debido a su reconocimiento (Rodríguez, 2017, págs. 13-14)

Estos beneficios muestran una gran importancia existente en la implementación de este sistema ya que se adaptan los métodos, estrategias y procesos de los colaboradores que pueden permitir realizar cambios continuos para lograr mejores resultados, creando un aumento en la productividad, siempre enfocados en los objetivos y metas planteados dentro de la organización.

## **Tipos de Evaluación del desempeño**

Este sistema no es único y cualquiera que implemente la organización puede ser válido, con respecto a esto Rodríguez (2017) menciona que se pueden distinguir las evaluaciones tomando en consideración una serie de métodos utilizados para llevar a término este proceso y se distingue lo siguiente:

- La evaluación realizada por parte de los responsables, ésta es la evaluación que realiza el superior a cada uno de los colaboradores que están a su cargo.
- La autoevaluación, se produce cuando los colaboradores realizan un análisis sobre su propio desempeño dentro de la organización. Con este tipo de evaluación se propicia el compromiso del trabajador con la compañía y sus objetivos.
- La evaluación realizada por los compañeros, ésta es efectuada por personas que poseen el mismo cargo que el evaluado. Con la misma categoría profesional.
- La evaluación realizada por los colaboradores a su responsable.
- La evaluación realizada por los clientes. Ésta última no es demasiado habitual dentro de los sistemas de evaluación que se aplican en la actualidad.
- Y por último tenemos la denominada evaluación 360°, es aquella que engloba todas las anteriores. Es la que otorga mayor objetividad y la que permite una mayor satisfacción por parte de los evaluados (pág. 14)

En el mismo orden de ideas, existen una serie de métodos de evaluación y estas dependerán de lo que deseen medir y podría ser: características, conductas o resultados y se explican en la Tabla 1.

**Tabla 1:** Métodos de evaluación

CARACTERÍSTICAS	CONDUCTAS	RESULTADOS
<p>Trata de medir en qué grado un trabajador dispone de las características requeridas por la compañía. Son métodos de coste reducido y fácil de diseñar, pero en los que existe cierta subjetividad y tienen un margen de error mayor. Dentro de este bloque de métodos podemos incluir: Escalas gráficas de calificación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de Escalas mixtas</li> <li>• Método de distribución forzada</li> <li>• Método de formas narrativa</li> </ul>	<p>Estos métodos determinan que comportamientos se deben desarrollar en un determinado puesto, de tal manera que cada uno de los colaboradores tiene asociados ciertos comportamientos dependiendo del puesto que desempeñe y en función del grado en que ejecute dicha conducta será valorado su desempeño de forma positiva o negativa. Estos métodos tienen una gran aceptación dentro de las compañías, y a diferencia de los anteriores generan resultados más objetivos. La desventaja que puede asociarse a este tipo de métodos es que tienen un coste más elevado y para que su resultado sea óptimo requieren de tiempo y dedicación. Dentro del bloque de métodos de conducta podemos destacar los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de incidente crítico</li> <li>• Escala fundamentada para la medición del comportamiento</li> <li>• Escala de observación del comportamiento</li> </ul>	<p>Estos métodos tienen como fin determinar las ganancias o logros obtenidos por los empleados con la realización de su trabajo. Al igual que los anteriores gozan de una mayor objetividad, por lo que son fácilmente aceptados tanto por los responsables como por los evaluados. Impulsan a los colaboradores a una mayor ejecución y compromiso en la consecución de los objetivos. De la misma manera que los de conducta, poseen una mayor complejidad por lo que su total ejecución puede suponer una duración mayor que otros métodos. Los métodos más destacados dentro de esta modalidad son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mediciones de productividad</li> <li>• Administración por objetivos</li> </ul>

**Fuente:** (Rodríguez, 2017)

En este sentido dentro de los métodos tradicionales utilizados para evaluar las características de los empleados se explican los dispuestos por (Gil, Junca, Mendez, y Meneses, 2010):

- a. **Método de escalas gráficas:** mide el desempeño de las personas utilizando factores que son definidos de forma previa dejando a un lado la subjetividad y posibles prejuicios que posea el evaluador y a su vez se subdivide en tres métodos y son:
  - a. Escala gráfica continua: establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado.
  - b. Escala gráfica semicontinua: aquí se establecen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

- c. Escala grafica discontinua: son escalas donde se establecen varia etapas, y el evaluador puede elegir entre diferentes calificaciones.
- b. **Método de elección forzosa:** este método consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada bloque está conformado por un grupo de dos, tres o más preguntas donde el evaluado está obligado a elegir una o dos de ella a lo que se le define como elección forzosa. De la misma manera este método posee una serie de ventajas pues generan resultados bastantes confiables y su aplicación es muy simple, sin embargo también posee desventajas pues su elaboración es compleja y sus resultados son globales.
- c. **Método de evaluación mediante investigación de campo:** este método es realizado por un especialista en conjunto con el superior de los evaluados para determinar cómo se han desempeñado, los trabajadores y tener una base para la continua evaluación de los mismos.

### **Formulación de objetivos y metas en cascada**

Según (Puchol, 2003) para formular los objetivos y metas deben seguir una serie de pasos que se mencionan a continuación:

- **Entablados entre jefe y empleado** y en cascada descendente que indica que va desde un nivel más alto en la jerarquía hacia uno inferior inmediato (Ej. presidente a vicepresidente, vicepresidente a director, director a gerente, gerente a jefe, jefe a su supervisor, jefe a su analista; supervisor a su asistente, etc.).
- **Alineados al plan de negocios**, planificación estratégica, requerimientos de los clientes externos e internos.
- **Ajustados a la dinámica del entorno organizacional;** Deben ser Asumidos con responsabilidad individual.

La 4A es producto de las experiencias laborales:

- El documento de establecimiento de metas acordadas no es un formulario palpable, sino, más bien una estrategia psicológica que fija el compromiso de cumplir metas y objetivos.
- Asignar recursos y medios para la consecución de las metas planteadas.
- Apegarse a los valores y principios de la organización, el sentido de la pertenencia a una cultura de desempeño de parte del colaborador y su jefe.

- Continuo monitoreo de los resultados para las reuniones informales de orden mensual o bimensual como para las revisiones del desempeño formales de orden semestral.
- Retroalimentación descendente (jefe – empleado) y ascendente (empleado – jefe). Esta última retroalimentación es una de las claves para el éxito de la evaluación, porque fomenta y modela la cultura de alto desempeño. La retroalimentación usa a la comunicación continua del desempeño como el camino formal hacia la cumbre (Puchol, 2003)

### **Entablar un proceso ambicioso y consistente para la Gestión del Manejo personal y de equipo**

El Sistema de Administración del Desempeño se conforma por políticas, proceso de establecimiento de objetivos, de metas; procedimiento de evaluación formal e informal, prácticas actitudinales del subordinado y su superior, con la más enorme consistencia y precisión. El desempeño de las personas, de conjuntos, por funciones, o niveles necesita de un manejo diario mediante un autocontrol. Así, al finalizar el mes se emplea para medir los indicadores de gestión, que deben estar relacionados a los objetivos. Tanto el jefe como el colaborador van a analizar la información en las reuniones informales cada mes o 2 meses, identificando aciertos y desaciertos así como las soluciones para estos últimos. A los 6 meses se llevan a cabo las revisiones formales del desempeño, en las que, a través de un dialogo bidireccional y presentación de pruebas de los interactuantes, el jefe va a asignar una calificación formal al manejo y gestiona los efectos como compensaciones, planes de desarrollo o retención, consejería, etc. Las elecciones están a cargo de los dirigentes, no solo definen el triunfo económico de la entidad o su fracaso, sino además el impacto de esta en la raza humana a extenso plazo (Sanders, 2009).

### **Beneficios puntuales para la organización**

Los beneficios puntuales para la organización según Sanders (2009) son los siguientes.

- Beneficios para el área estratégica.
- Desarrollo y aplicación de una Estrategia Mejorada a través de personas enfocadas, alineadas entre funciones.
- Comunicación más efectiva de lo estratégico,

Las personas que llevan adelante la evaluación pueden verla amplitud de la práctica convertida en una inmensa fuente de satisfacción y orgullo. La orientación hacia la evaluación de resultados

crea cambios; evaluar e informar sobre los resultados es importante en las ocupaciones y procesos de la organización (Swanson y Holton, 2002)

El enfoque se “caracteriza por la autoevaluación, autodirección de los individuos, más grande colaboración del empleado en su proyecto de desarrollo personal, concentrando en el futuro y en el mejoramiento constante del desempeño” (Chiavenato, 2004). Su base es el cumplimiento de fines por medio del logro de metas ambiciosas que integran las competencias genéricas de la organización y concretas del puesto, su espíritu es el trabajo en valores culturales organizacionales. Haciendo un trabajo en los valores y un correcto sistema de Gestión del Manejo con indicadores de administración específicos e por igual ambiciosos, se puede modificar la manera de confrontar las situaciones en el trabajo, en el núcleo familiar, en la sociedad, en la sociedad y ser personas integralmente competitivas.

Los periodos de una evaluación del manejo gremial según (Chiavenato, 2004) son los siguientes:

- Propuesta para que Administración del Desempeño formalice el Desarrollo a través de la Plataforma de Crecimiento Personal.

Las organizaciones precisan de un aumento en sus índices de productividad, esto llevado a un plan resulta perfecto, no obstante, no es lo único importante. La propuesta así, es diseñar una herramienta propia para la entidad, que haga posible que se trabaje en el desarrollo del personal basado en los resultados de las evaluaciones del desempeño permanente y/o de proyectos, brechas de competencias genéricas y/o específicas.

Entonces, es más que un curso para los trabajadores sino que se trabaja en una Plataforma de Crecimiento Personal (en adelante PCP); en la que la resultante numérica de la evaluación EPPO, 360 grados y por competencias alimente la PCP para todas las personas por niveles y funciones. La PCP requiere de un desarrollo tecnológico e informático que administre uno o más responsables de Administración del Desempeño, consolidando a través de ella:

La reprogramación neurolingüística que se requiere, aquella competencia y/o actitud que se haya identificado como brecha del desempeño y su nivel de impacto para la organización; así como su engranaje con sociedad, comunidad, y familia. En base a un análisis de la situación con el trabajador a través de una comunicación directa o equipo de intervención para la salud integral.

### **Ejemplo**

Emprendedores con resiliencia, personas con pasión por lo que hacen en todas sus esferas de interacción humana.

La utilización de diversos medios para las facilitaciones : e-learning, talleres presenciales, videos, incubadoras internas de competencias, así como atención del equipo de salud integral (bio-psico-socio-cultural).

La creación, en conjunto entre jefe y colaborador, de un plan de acción que sirva para monitorear en las reuniones informales de evaluación y que tenga una frecuencia mensual o bimensual.

La determinación de evidencia/s del producto a ser entregado, en beneficio de la organización, en beneficio del trabajador, de la familia y en los casos que sea medible de la comunidad.

La evaluación del producto de la PCP por parte del jefe y empleado, con asesoramiento del especialista de Administración del Desempeño.

El registro del cuadro de indicadores de gestión y su comportamiento (ascenso o descenso).

## **Conclusiones**

El valor de la Gestión del Manejo como sistema (conformado por políticas, normas, método, pilares, prácticas de secuelas, red interna para comunicación continua sobre funcionamiento y planes de acción, proceso de evaluación del funcionamiento, formato de evaluación, instructivo) y la aplicación del procedimiento EPPO radica en el impulso de una cultura hacia el elevado funcionamiento, que se evidencia por el espíritu competitivo y emprendedor de sus miembros en los diversos niveles, conjuntos, y responsabilidades.

El procedimiento EPPO es útil al plasmarse un desarrollo de toda la administración parte de fines, metas estratégicamente predeterminadas, a partir del primer grado Gerencial hacia el grado inmediato inferior y de esta forma consecutivamente; lo cual se identificó como el mecanismo de cascada descendente que posibilita alinearse con lo estratégico, al proyecto de negocios, a las necesidades de los consumidores internos y/o externos, donde cada trabajador conoce sobre: las expectativas de su manejo, las pruebas conseguir, su proceso y cronograma de evaluación de cumplimiento de metas formal e informal, sus requerimientos a causa de los consumidores, las prácticas actitudinales tanto de jefes como de trabajadores, la construcción y desarrollo de su proyecto de incremento bio-psico-socio-cultural y el engranaje de su administración en la organización.

La Gestión del Manejo es un sistema que ha proyectado la Dirección, y opera si el grado jerárquico sospecha firmemente y practica día a día los principios y valores de la organización. Se realiza con el esencial soporte de la Organización Estratégica y la Comunicación continua del funcionamiento

como de todo lo estratégico. De esta forma es como el individuo comprometido con su papel y excede en sus resultados. La vivencia de utilizar evaluaciones en el trabajo permitió detectar que es la Subjetividad el primordial inconveniente en Evaluaciones del Manejo. Inconveniente que perjudica a las/os evaluadas/os produciendo falta de pertenencia e insatisfacción por injusticia e inequidad lo que implica que se destruya por medio del procedimiento EPPO aplicado estricta y técnicamente.

Utilizar el desempeño laboral, con el criterio de 360 grados, con una base a Competencias Laborales, aporta a la administración humana de las empresas un efecto positivo pues se fomenta la autodirección, más grande colaboración del trabajador en su aumento y mejoramiento constante del manejo entre otros puntos de vista. Ir organizando e identificando de forma sencilla las pruebas del cumplimiento de metas laborales y particulares que fortalezcan a sus miembros como agentes de cambio cuya esencia sea alejarse de sus regiones de bienestar hacia el incremento personal y social así como aceptar como propios, valores y principios organizacionales.

Según la práctica profesional, se evalúa el funcionamiento por medio de un proceso y en menor medida por un sistema, de forma independiente de esto, la fortuna es la realidad de un lugar en el quehacer donde cabe la estimulación para la más grande productividad y el aumento de los individuos. No se divorcia de la administración, lo existente es un más grande trabajo que debería ser consistente. La iniciativa de producir y regir una Plataforma de Incremento Personal (PCP), posibilita a los directivos y asesores de la Gestión del Manejo caminar por una cultura competitiva y humana, que supone la alineación de los sistemas y procesos a lo estratégico aumentando los índices productivos creando una cadena espiritual de costo, que va a estimular al trabajador a devolver lo bueno que obtiene en la empresa a su familia, a sus equipos, y sociedad.

## Referencias

1. Byers, & Rue. (2006). Administración de Recursos Humanos. . México: Ed. Interamericana.
2. Chiavenato, I. (2004). Gestión del Talento Humano. . Bogotá- Colombia: McGRAWHILL INTERAMERICANCA, S.A. .
3. Gil, A., Junca, J., Mendez, M., & Meneses, E. (2010). Evaluación del desempeño. Escuela Superior de Administración Pública.

4. Grados, J. (2011). Calificación de Méritos. Evaluación de Competencias Laborales. México: Trillas.
5. Martínez, D., & Zapata, M. (2007). Estado del Arte de la Evaluación del desempeño. Informe de la Universidad de la Sabana.
6. Palella Stracuzzi, S., & Martins Pestana, F. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas, Venezuela: FEDUPEL, Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador.
7. Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. UPIICSA XVII, VII , 1-6.
8. Puchol, L. (2003). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Madrid: Editorial Díaz de Santo, S.A. .
9. Rodríguez, I. (2017). Evaluacion del Desempeño. Trabajo de fin de Master en Recursos Humanos del ICADE BUSINESS SCHOOL.
10. Sanders, D. J. (2009). Hecho para Servir. Cómo impulsar el desempeño de sus empleados de la línea frontal. . México: McGraw Hill.
11. Swanson, R., & Holton, E. (2002). Resultados. Cómo evaluar el desempeño, el aprendizaje y la percepción en las organizaciones. México: Oxford University Press México.
12. Valencia, J. R. (2002). Administración Moderna de Personal. . México:: Ed. Thomson, sexta edición.
13. Valencia, M. (2005). Las Competencias Laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones? Estudios Gerenciales 21(96) .