



Recepción: 29 / 08 / 2017

Aceptación: 15 / 11 / 2017

Publicación: 06 / 01 / 2018



Gestión del talento humano orientado al modelo de evaluación de desempeño de los servidores públicos

Human talent management oriented to the performance evaluation model of public servants

Gestão do talento humano orientada para o modelo de avaliação do desempenho dos servidores públicos

Blanca V. Álvarez-Indacochea ^I
vivialvarez02@hotmail.com

Blanca S. Indacochea-Ganchozo ^{II}
blancaindacochea@hotmail.com

Arturo A. Álvarez-Indacochea ^{III}
arturo.alvarez@unesum.edu.ec

Martha L. Figueroa-Soledispa ^{IV}
martha.figueroa@unesum.edu.ec

Narciso R. Yoza-Rodríguez ^V
naciso.yoza@unesum.edu.ec

Correspondencia: vivialvarez02@hotmail.com

^I Magister en Gestión de Proyectos Socio Productivos, Economista, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador.

^{II} Magister en Agroecología y Agricultura Sostenible, Magister en Administración de Empresas Mención Dirección Financiera, Master en Gestión Ambiental, Doctor en Ciencias Forestales, Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria, Ingeniero Forestal, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador.

^{III} Magister en Gerencia Educativa, Ingeniero Comercial, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador.

^{IV} Magister en Docencia Mención Gestión en Desarrollo del Currículo, Magister en Administración de Empresas, Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria, Ingeniero Comercial, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador.

^V Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa, Magister en Contabilidad y Auditoría, Ingeniero Comercial, Universidad Estatal del Sur de Manabí, Jipijapa, Manabí, Ecuador.

Resumen

En la actualidad la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos debe responder al logro de un personal altamente calificado, motivado y eficiente, y que permita mejorar los resultados de los objetivos y metas planteadas por la institución. El objetivo de la investigación es analizar teóricamente la evaluación del desempeño laboral y mostrar algunas ideas en cuanto a la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos en la República del Ecuador. En un primer momento se conceptualizan los términos modelos y evaluación del desempeño, a continuación, se muestran diferentes consideraciones con respecto a los modelos de gestión para la evaluación del desempeño laboral, las propuestas de pasos que presentan los autores, las políticas a seguir y distintos modelos abordados en la literatura. En un segundo momento se caracteriza la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos en la República del Ecuador.

Palabras clave: modelo; evaluación; desempeño; servidor público.

Abstract

Currently, the evaluation of the work performance of public servants must respond to the achievement of a highly qualified, motivated and efficient staff, and that allows to improve the results of the objectives and goals set by the institution. The objective of the research is to theoretically analyze the evaluation of work performance and show some ideas regarding the evaluation of the job performance of public servants in the Republic of Ecuador. At first, the terms model and performance evaluation are conceptualized, then, different considerations are shown regarding the management models for the evaluation of work performance, the proposals of steps presented by the authors, the policies to be followed and different models addressed in the literature. In a second moment, the evaluation of the job performance of public servants in the Republic of Ecuador is characterized.

Keywords: model; evaluation; performance; public server.

Resumo

Atualmente, a avaliação do desempenho do trabalho dos servidores públicos deve responder à realização de um pessoal altamente qualificado, motivado e eficiente, e que permita melhorar os resultados dos objetivos e metas estabelecidos pela instituição. O objetivo da pesquisa é analisar teoricamente a avaliação do desempenho do trabalho e mostrar algumas idéias sobre a avaliação

do desempenho do trabalho de servidores públicos na República do Equador. Em primeiro lugar, os termos modelo e avaliação de desempenho são conceitualizados, então, são apresentadas diferentes considerações sobre os modelos de gerenciamento para a avaliação do desempenho do trabalho, as propostas de etapas apresentadas pelos autores, as políticas a serem seguidas e diferentes modelos abordados na literatura. Em um segundo momento, a avaliação do desempenho do trabalho dos servidores públicos na República do Equador é caracterizada.

Palavras chave: modelo; avaliação; desempenho; funcionário público.

Introducción

En la actualidad las evaluaciones del desempeño laboral en las instituciones públicas deben responder al logro de un personal altamente calificado, motivado y eficiente, y que permita mejorar los resultados de los objetivos y metas planteadas por la institución.

El Art 229 de la Constitución de la República del Ecuador, dispone que "serán servidores y servidoras públicos todas las personas que en cualquier forma o cualquier título trabajo, preste servicio o ejerza un cargo, función o dignidad dentro del sector público". Deben responder adecuadamente a los requerimientos de la sociedad, en un equilibrio entre el ámbito profesional, familiar y espiritual.

El objetivo de la investigación es analizar teóricamente los modelos de evaluación del desempeño laboral y mostrar algunas ideas en cuanto a la evaluación del desempeño laboral de los servidores públicos en la República del Ecuador.

Metodología

Los métodos utilizados para la realización del presente trabajo fueron principalmente los métodos Teóricos: Lógico - abstracto, Histórico - lógico, Inducción - deducción, Enfoque en sistema, análisis y síntesis.

A partir de la evaluación de la bibliografía disponible, fue posible estructurar el contenido del trabajo.

Desarrollo

Un modelo es la representación concisa de una situación; por eso representa un medio de comunicación eficiente y efectivo. Es la representación de una idea para que sea utilizada como una guía de acción en aras de organizar, explicar, entender o mejorar un sistema.

La evaluación del desempeño laboral es el proceso mediante el cual se miden las habilidades y destrezas de un trabajador en su puesto de trabajo, teniendo en cuenta actitudes y aptitudes relevantes con compromiso y aportación activa, capaz de generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional, en aras de cumplir con las metas y objetivos propuestos de forma individual, colectiva y organizacional.

La evaluación del desempeño laboral constituye un aspecto básico para la gestión óptima de las organizaciones y del ser humano, tomando en cuenta las necesidades del individuo orientadas a los objetivos de la organización, a través de acciones correctivas que alienten un desempeño satisfactorio.

En la literatura aparecen varias consideraciones con respecto a los modelos de gestión para la evaluación del desempeño laboral:

El modelo de Gestión de evaluación del desempeño laboral "consiste en un examen metódico del desempeño de la persona en el trabajo, para evidenciar capacidades, debilidades y realizaciones que inciden directamente sobre la productividad". (Villegas, 1988) Es decir, que es un proceso necesario en la actividad administrativa, por medio del cual se pueden detectar las capacidades y debilidades en el desempeño laboral de los trabajadores, e implantarse planes adecuados para las necesidades que posean los mismos.

En el modelo de evaluación del desempeño se "reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplos para las futuras investigaciones". (ARIAS, 2006)

En la construcción de un modelo de gestión para la evaluación del desempeño laboral, es fundamental el compromiso de sus integrantes o autor, porque sin ellos no sería posible el cumplimiento de las metas y objetivos planteados basados en la eficiencia y eficacia. Con la participación de todos los implicados, se puede lograr un diálogo y consenso en la toma de

decisiones, un clima laboral basado de confianza y esto nos llevaría a una motivación sostenida en las organizaciones. (Delhumeau et al, 2013)

Dentro del proceso de la Evaluación de Desempeño HayGroup, (HAYGROUP, 2006) considera que la evaluación de desempeño es un proceso de mejora continua de la gestión y eficiencia de la empresa y la base se encuentra en la comunicación integradora y en la evaluación permanente de cumplimiento de objetivos, En esta definición el autor establece que la evaluación de desempeño se rige por:

- Determinar cuáles van hacer las funciones que va a desarrollar cada empleado las mismas que tienen que ir de acuerdo al perfil profesional.
- Hacer referencia de cuáles son las metas planteadas, las mismas que tienen que ir acorde a los objetivos y misión de la Institución.

Por su parte para (Seijas, 2011) quien cita a Robbins (ROBBINS, 2003), proponen una serie de pasos que pueden ser de utilidad en la planificación de la evaluación; a continuación, se presenta la explicación de cada uno de ellos, según la autora:

- Preparar con anticipación el programa de la evaluación: es sumamente importante que tanto el evaluado como el evaluador se enteren con suficiente antelación que se pondrá en marcha este proceso para que tengan la oportunidad de prepararse, así se podrá sacar el máximo provecho del mismo.
- Crear un ambiente de apoyo que tranquilice a los empleados: los trabajadores deben sentirse relajados y actuar como lo hacen normalmente en sus labores, para que se pueda evaluar su desempeño real, esto no siempre es sencillo de lograr y es necesario que se haga todo el esfuerzo necesario para este fin.
- Proceder a describir el propósito de la evaluación de los empleados: se debe ofrecer a los trabajadores toda la información acerca de para qué se utilizarán los resultados de su evaluación, para que tenga una visión clara del proceso y sus expectativas sean realistas.
- Realizar diálogo en las conductas de trabajo, no en los empleados: no es beneficioso que se ataque al trabajador, reprochándole las debilidades que ha presentado en su

desenvolvimiento, más bien se debe exponer claramente las conductas en que ha incurrido que no contribuyen al logro de un mejor desempeño.

- Apoyar la evaluación con ejemplos específicos: para mayor claridad en la exposición de las fallas encontradas, es vital que se citen ejemplos de eventos en los cuales el trabajador se haya desempeñado por debajo de los niveles esperados.
- Proporcionar la respectiva retroalimentación positiva y negativa: en la evaluación se encontrarán, además de debilidades, aspectos positivos del desempeño del trabajador los cuales se deben afianzar a través del refuerzo positivo; informándole qué actividades ha llevado a cabo de manera adecuada obtendrá una visión global de su desenvolvimiento.
- Es vital que la evaluación del desempeño sea un evento que no se encuentre aislado de la planificación de la organización, sino más bien que sus bases sean las directrices en función de esto se planifique el proceso.

Otro proceso de evaluación del desempeño es el propuesto por Ivancevich (Ivancevich, 2005) el cual se compone de seis pasos que se enumeran a continuación:

1. Establecer estándares de desempeño para todas las posiciones y los criterios de evaluación: Basándose en los resultados arrojados por un análisis de puestos en la organización, que contenga las dimensiones del desempeño y los estándares que se esperan de los ocupantes; se constituyen criterios de evaluación que permitan valorar los niveles de rendimiento los ocupantes de los cargos, más no su personalidad, para alcanzar este fin es necesario que los criterios sean confiables, pertinentes, sensibles y factibles.
2. Establecer políticas de evaluación de desempeño sobre cuándo calificar, con qué frecuencia y quien debe hacerlo: La periodicidad de la evaluación del desempeño debe establecerse de acuerdo al ciclo de actividades de la empresa, a la naturaleza de la actividad a la que se dedique y al criterio propio de sus directivos, puede tomarse como referencia la fecha de inicio del trabajador en la organización y evaluarlo cada año en esa fecha o se puede fijar una fecha única para todos los trabajadores.
3. Pedir a los evaluadores que reúnan datos sobre el desempeño de los empleados: los evaluadores destinarán un tiempo a la recolección de datos que les serán de gran utilidad

en el momento de la aplicación del método de evaluación seleccionado, antes del cual es preciso que se capacite a los evaluadores, para que estén mejor preparados para recaudar la información necesaria.

4. Pedir a los evaluadores que evalúen el desempeño de los empleados: una vez que se ha elegido el método más idóneo y se ha informado tanto a los evaluadores como al trabajador acerca de los criterios e instrumentos que servirán para la evaluación del desempeño, se pide que se lleve a cabo dedicación y estudio de la actuación de los trabajadores utilizando los instrumentos seleccionados.
5. Analizar la evaluación con el empleado: el diálogo es un componente importante del sistema de evaluación del desempeño, por lo cual debe haber una comunicación activa sobre el desempeño entre el supervisor y el subordinado; a través de una entrevista de revisión para analizar la evaluación y fijar los objetivos para el siguiente periodo, es muy importante que se de retroalimentación tanto negativa como positiva para que se pueda obtener una visión objetiva.
6. Tomar decisiones y archivar la evaluación: dependiendo de cuál sea la utilidad y el alcance que la organización le dé a la evaluación del desempeño, podrá utilizar los resultados obtenidos para tomar decisiones en cuando a: remuneraciones, capacitación, movimientos de personal (traslados, ascensos, transferencias), desincorporaciones, entre otros.

Así mismo los diferentes autores proponen modelos de evaluación del desempeño:

- Modelo de evaluación por competencias a partir del conocimiento de prácticas de evaluación del desempeño, la experimentación de estrategias novedosas y diferentes indicadores de competencia para llegar a un resultado, como son: (García, J. Loredó, E. Luna y M. Rueda, 2008)
 - ✓ Cognitivos (adquirir y usar conocimiento para solucionar problemas).
 - ✓ Técnicos (habilidades, puesta en práctica de procedimientos).
 - ✓ Integral (integración de conocimiento básico y aplicado).
 - ✓ Relacional (comunicación efectiva).

- ✓ Afectivo-moral (respeto ante una persona o situación).
- Modelo para evaluar al personal de una de las áreas más importantes de la empresa. En el modelo se menciona que lo clave es establecer unos indicadores de rendimientos basados en la moralidad, habilidad, diligencia y utiliza AHP (Analytical Hierarchical Process) para determinar el peso de cada indicador. (X. Min-pemg, Zh. Xiao-ho y D. Xina, 2012)

Hay características distintivas de cada modelo sin embargo todas conducen a la importancia de gestionar el proceso de Evaluación del Desempeño como elemento integrador para una buena Gestión del Talento Humano en las organizaciones, estos elementos tributan a:

1. Objetivos de referencias, medidas comparativas y efectos resultantes.
2. Destaca la importancia de aplicar la metodología cualitativa para el estudio del objeto a evaluar en su entorno natural.
3. Favorece el desarrollo social, individual y colectivo.
4. Mejorar el desempeño de los empleados.
5. Mide sus resultados mediante las cuatro "c" (compromiso, competencia, congruencia, y costos eficaces).
6. Impulsa la responsabilidad social de la organización mediante el desarrollo de alianzas con las partes interesadas incrementando la creatividad y motivación de las personas de la organización
7. Facilita la alineación de la gestión del talento humano a través de las competencias.
8. La administración se vuelve herramienta central en la gestión del talento humano.
9. La identificación a los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
10. Brinda credibilidad a los departamentos de capacitación.
11. Brinda una metodología de elaboración real de las contribuciones y retorno financiero de los programas.
12. Desarrollo de las competencias de los trabajadores.
13. Toma en cuenta los factores causales para el éxito y fracaso.
14. Definición de indicadores de evaluación del desempeño.
15. Entrenamiento a evaluadores.

16. Retroalimentación y seguimiento.

La evaluación del desempeño permite la determinación y el desarrollo de políticas adecuadas a las necesidades de la organización. Es decir, la evaluación de los empleados consiste en evaluar la calidad de su desempeño, en la obtención de los resultados que son de su responsabilidad. Es por ello que se hace necesario que gerentes, directores, coordinadores y supervisores entiendan de la importancia de la necesidad de evaluar el rendimiento o desempeño de los empleados; unos y otros necesitan de su retroalimentación sobre sus esfuerzos.

El éxito o el fracaso de la Evaluación del Desempeño en la organización dependen de la filosofía utilizada para establecerla, las actitudes del personal a nivel Gerencial, de Dirección, Coordinación y Supervisión hacia el programa y su capacidad para cumplir con los objetivos y planes.

En tal sentido las políticas generales de las organizaciones en la evaluación del desempeño se deben basar en:

1. Que todas las organizaciones deben tener un único sistema de Evaluación del Desempeño, y este debe ser liderado por el departamento encargado de la administración del talento humano, quienes deben brindar asesoría, soporte y el apoyo necesario para su implementación y aplicación en todas las áreas de la organización.
2. Ser una herramienta que permita analizar los logros, aportes, fortalezas y áreas de mejoramiento de los funcionarios de la organización en su desarrollo personal y profesional, con el fin de crear e implementar estrategias para el desarrollo y capacitación del talento humano y así preparar a la organización para competir dentro del sector de su actividad.
3. Efectuar la evaluación del desempeño sobre resultados directamente atribuible al trabajo individual y personal y al colectivo.

La dirección del talento humano, en dependencia del modelo utilizado, tendrá una herramienta que le brinda unos resultados que no son el final del proceso, por el contrario, son el inicio de un plan de mediación transversal que abarcará toda la organización tanto de los equipos de trabajo como a las personas, permitiendo así que se ajusten los comportamientos y desempeños que se

esperan en toda la organización según los resultados de los participantes en el proceso de evaluación.

Después de haber revisado los enfoques bibliográficos de diversos autores sobre los temas de importancia para el desarrollo de esta investigación, podemos observar que a través de la historia la gestión del talento humanos ha sufrido transformaciones en todos sus procesos sistemáticos, los mismos que han conducido a la formulación de diversos modelos de evaluación de desempeño laboral, y que deben considerarse como estratégico, en tanto pretende la mejor elección, educación, organización y satisfacción en la labor que realizan y el mayor rendimiento, estimulando el desarrollo de competencias específicas que tiendan a un desempeño laboral.

El Ecuador cuenta con un organismo rector en materia de Gestión del Talento Humano, el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL), que está conformado por lo que antes conocíamos como la SENRES Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público, dedicada a la administración de lo laboral en el sector público y el privado que se conocía como Ministerio de Trabajo.

Específicamente el sector público, que a través de la historia ha tenido varios cambios en su gestión, actualmente se rige por la Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP y su Reglamento de Aplicación. Comprometidos en el crecimiento de la empresa, está en capacidad de mejorar el desempeño del personal, en donde el trabajo sea agradable, las personas se sientan bien y sobre todo sean más productivas. Esto permitirá desarrollar sus propias capacidades y habilidades en sus competencias técnicas y genéricas para la realización de un conjunto muy diverso de acciones, tales como generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos en forma clara y convincente, interactuar en grupos interdisciplinarios, negociar y generar acuerdos, tomar decisiones, seleccionar y compartir conocimientos.

Para mejorar las competencias de los profesionales se deben hacer talleres de difusión de la Planificación Estratégica, Estructura y Retroalimentación de los Clientes Internos incluidos la respectiva preparación de material visual, exposiciones, trabajo en equipo y dinámicas de integración. Reglamento Interno de Administración del Talento Humano, el cual contiene la descripción de los subsistemas de administración del Talento Humano, Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos, dentro del cual se debe aclarar la misión, actividades, sus

interfaces, los conocimientos, habilidades, destrezas, el perfil de competencias, la complejidad, la responsabilidad y valoración del puesto de acuerdo a la Estructura Orgánica y Código de Ética, que sirve para regular la conducta de los colaboradores de la institución, generando una cultura organizacional acorde a los valores institucionales. Todo esto bajo los lineamientos de la legislación vigente y normas técnicas emitidas por el Ministerio de Relaciones Laborales.

En el Ecuador, existe una nueva concepción de la Gestión del Talento Humano, que desarrolla varios principios que norman, regulan, amparan y protegen al talento humano de las organizaciones, sobre todo del sector público; como por ejemplo se propicia la capacitación, a través de la Contraloría General del Estado a los docentes a través del Ministerio de Educación. La Gestión del Talento Humano es vital para el desarrollo organizacional y del país, cuando el clima organizacional no es el adecuado, se disminuyen los niveles de productividad

El talento humano es el pilar fundamental para la nueva sociedad que construimos; desde la educación inicial hasta la educación superior, debemos formar profesionales puntuales, honrados, de excelencia, que busquen la continua mejora para hacer las cosas extremadamente bien, como lo contempla la visión del Ministerio de Coordinación del Conocimiento y Talento Humano. La gestión del talento humano en el sector público se ha centrado en la administración de personal, y poco se ha avanzado en la gestión estratégica del área y su aporte al logro de los objetivos institucionales.

El servidor público muchas veces no ha tenido reconocimiento; por el contrario, se generaliza injustamente y se caracteriza como ineficiente, incapaz y deshonesto. A esto se suma la falta de una cultura de lo público y del servicio en el empleado estatal, el problema desde el punto de vista de manejo de tales funcionarios no es entonces sólo de carácter técnico: hay que motivarlos para que desarrollen habilidades para responder a las expectativas puestas en ellos, debido a los cargos de servicio público que ocupan.

El problema de fondo es de carácter social y político: transformar el contexto en el que los funcionarios se desempeñan, de modo que la desmotivación derivada de la crisis de legitimidad que vive el Estado, sea sustituida por el orgullo de formar parte de unas entidades comprometidas eficazmente con el cambio social. (Cárdenas, 1992) Los cambios presentados en la

reorganización de la administración pública revelan un giro radical en la concepción sobre el manejo del personal.

En términos de Cárdenas (1992), es pasar del qué y el cómo al por qué y al para qué, lo cual no es un juego de palabras, pues lo importante ya no son la estabilidad laboral y el sistema de ascensos y remuneración per se, sino la contribución de un personal motivado al cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización, para ocupar un cargo y desempeñar una función en el sector público.

En este sentido, se han encaminado distintas acciones que procuran transparentar la gestión del talento humano, al igual que atraer capital humano calificado, que cumpla con los más altos estándares, tomando incluso, capital humano de gran valor del sector privado, por lo atractivo y seguro que resulta trabajar en el sector público. Entre estas acciones se puede citar el hecho de que se han establecidos escalas salariales, a nivel profesional o de especialización, que van por encima de las del sector privado, además de que se creó la ley de carrera administrativa y del servidor público, que protege a este y su trabajo, en caso de cambio de gobierno, garantizando la continuidad y permanencia de este en su puesto de trabajo.

De igual forma, las Direcciones de Talento Humano han implementado efectivos mecanismos de reclutamiento y selección de personal, así como también, han establecido procedimientos de inducción, han redefinido las funciones y los perfiles de los cargos.

Es indispensable:

- Coordinar, articular e impulsar las políticas públicas entre el sistema nacional de educación, el sistema de educación superior y el sistema nacional de ciencia, tecnología, innovación y saberes ancestrales, que incidan en la transformación productiva, la competitividad y la calidad de vida de la población.
- Fortalecer la gestión de las entidades que forman parte del Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano con la finalidad de garantizar el desarrollo local y nacional;
- Impulsar el desarrollo integral del país sobre la base de reconocer, valorar y proteger los conocimientos, saberes y prácticas culturales, ancestrales e históricas de los hombres y las

mujeres de las nacionalidades indígenas y pueblos afro ecuatorianos y montubios del Ecuador;

- Propender al desarrollo de políticas públicas para el fortalecimiento de las capacidades del talento humano
- Coordinar acciones con las entidades que forman parte del Consejo Sectorial de Conocimiento y Talento Humano para el cumplimiento de objetivos y metas del Plan Nacional para el Buen Vivir en el ámbito de sus competencias.

Existen tres principios psicológicos importantes en el proceso cíclico de integración de los recursos humanos y del mejoramiento del desempeño;

1. Un subordinado puede mejorar su desempeño en el cargo si conoce aquello que de él se espera.
2. Se debe dar información adecuada sobre prioridades, resultados esperados, métodos de evaluación de los resultados y recursos disponibles.
3. Para mejorar su desempeño en el cargo, un subordinado necesita de retroalimentación sobre lo que está haciendo. Este es el principio más destacado de todos, pues el conocimiento de los resultados, es esencial para el mejoramiento y corrección de desempeño del cargo. Un subordinado debe tener orientación y asistencia para mejorar su desempeño en el cargo. El clima existente debe favorecer una actitud del superior al actuar junto al subordinado en vez de simplemente juzgarlo. Cuando se cumplen estos tres principios la persona se siente partícipe de los objetivos organizacionales, mejora sus relaciones con el superior del cargo que ocupará y emplea los métodos necesarios para mejorar el desempeño actual. (Espín Oleas, Zula Cujano, Espín Moy, & Carrión Erazo, 2015)

Conclusiones

Los modelos de ED ayudan a guiar estratégicamente el Talento Humano (TH) de las Instituciones de Educación Superior IES que es lo más valiosos que poseen, además las actividades que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos buenos resultados que desea, o lo que

es lo mismo, la obtención de los objetivos y metas establecidas por la Institución. El clima existente debe favorecer una actitud del superior al actuar junto al subordinado en vez de simplemente juzgarlo. Cuando se cumplen estos principios la persona se siente partícipe de los objetivos organizacionales, mejora sus relaciones con el superior del cargo que ocupará y emplea los métodos necesarios para mejorar el desempeño actual

Referencias Bibliográficas

ARIAS, F. (2006). El Proyecto de Investigación e Introducción a la Mitología Científica. Caracas: 5ta Edición. Editorial Exísteme.

Cárdenas. (1992). Gerencia Publica en Colombia: Alternativas de gerencia de recursos humanos en el sector colombiano. Bogotá, Editorial jurídica.

Casimiro, F. (2007). Los Recursos Humanos en las empresas. Breve análisis en cuanto a evolución y tendencias en su gestión, en Observatorio de la Economía Latinoamericana.

Delhumeau et al. (2013). Modelo de gestión de evaluación del desempeño. Mexico.

García, J. Loredo, E. Luna y M. Rueda. (2008). Memorias del IV Coloquio Iberoamericano sobre la Evaluación de la Docencia. Mexico.

Haygroup, F. (2006). Recursos Humanos. Aranzadi.

Ivancevich, J. (2005). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw - Hill.

María Elena Espín Oleas, Jorge Armado Zula Cujano, Eduardo Rubén Espín Moya y Luis Eduardo Carrión Erazo. (2015). "Gestión del talento humano orientado al alto desempeño de los servidores públicos". Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales.

NAGLES, R. (2005). El desarrollo de competencias desde la perspectiva de la gestión del conocimiento. ., Revista EAN, 54, 99 - 114.

ROBBINS, S. y. (2003). Fundamentos de administración, concepto y aplicaciones. México.

Seijas , R. (2011). Sistema de Evaluación del desempeño del Recurso Humano. Cumaná.

Villegas, J. (1988). Administración de Personas. Caracas: 1ra. Edición. Editorial texto s.r.l..

X. Min-pemg, Zh. Xiao-ho y D. Xina. (2012). Modeling of engineering R&D staff performances appraisal model base don fuzzy comprehensive evaluation. The 2nd international conference on complexity science & information engineering: CiVerse ScienceDirect. Procedia system.