

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA

UNAM-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, ESTELI.

FAREM- ESTELI.



Artículo Científico

Factores que influyen en el desempeño laboral para la gestión organizativa en la alcaldía de Condega en el I semestre 2016.

Autores(a):

- **Hernández Hernández Gregoria Elsanía**
- **Matey Talavera Karen Yolibeth**
- **Rodríguez Montalván Dania Marileth**

Tutor(a):

MSc. Alberto C. Sevilla Rizo

MSc. Flor Idalia Lanuza

Estelí Enero 2017

Factores que influyen en el desempeño laboral para la gestión organizativa en la alcaldía de Condega en el primer semestre 2016.

Autoras:¹

Hernández Hernández Gregoria Elsanía

Matey Talavera Karen Yolibeth

Rodríguez Montalván Dania Marileth

Resumen

El presente trabajo investigativo se realizó en la alcaldía de Condega durante el primer semestre del año 2016, el cual surge de la idea de abordar un tema de interés, sobre todo para la carrera de administración de empresas siendo esta una institución pública y de algún modo involucra a toda la sociedad el saber del actuar de los colaboradores de esta institución. La presente investigación se llevó a cabo como un estudio descriptivo de enfoque mixto, ya que se determinan los factores que influyen en el desempeño laboral y se analiza la gestión organizativa. A través del cual se determinó la opinión y valoración de los colaboradores a cerca del desempeño laboral y la gestión organizativa de la alcaldía del municipio de Condega. Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de información fueron: entrevista y encuesta, con el objetivo de profundizar más la información la cual se utilizó como base para conocer problemas que existen en la institución y de esta manera realizar las respectivas recomendaciones que ayuden a mejorar el desempeño y rendimiento institucional. Como resultado se obtuvo que la institución no cuenta con un método específico para evaluación del desempeño; sin embargo, la gestión organizativa es buena.

Palabras claves: Desempeño laboral, Gestión organizativa y Empresa

¹ Egresadas de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua/FAREM-Estelí
email:elsania05@gmail.com, yolibethtalavera19@gmail.com,
marilethrodriguez92@gmail.com

Factors that influence the performance of work for organizational management in the municipality of Condega in the first half of 2016.

Authors:

Hernández Hernández Gregoria Elsanía

Matey Talavera Karen Yolibeth

Rodríguez Montalván Dania Marileth

Summary

This research was carried out in the municipality of Condega during the first half of 2016, which arises from the idea of addressing a topic of interest, especially for the career of business administration being a public institution and somehow involves the whole society the knowledge of the actions of the collaborators of this institution. The present investigation was carried out as a descriptive study of mixed approach, since it determines the factors that influence the work performance and the organizational management is analyzed. Through which the opinion and assessment of employees was determined on the work performance and organizational management of the municipality of the municipality of Condega. The instruments used to collect information were: interview and survey, with the aim of further deepening the information which was used as a basis to know the problems that exist in the institution and in this way make the respective recommendations that help improve Performance and institutional performance. As a result it was obtained that the institution does not have a specific method for performance evaluation; however, organizational management is good.

Key words: Work performance, Organizational management and Company

I. Introducción

La importancia del manejo del desempeño laboral dentro de una empresa pública es considerable reto por el mundo cambiante puesto que toda organización revisa tomando en cuenta que el lugar de trabajo se constituye en el "segundo hogar" de la personas, pues diariamente conviven ocho horas en sus tareas laborales junto con sus compañeros de trabajo compartiendo las distintas actividades que se realizan en equipo dentro de la misma. Con relación a este punto, el tema del factores que influyen en el desempeño laboral para la gestión organizativa se refiere precisamente al ambiente que se crea y se vive en las organizaciones laborales, estado de ánimo y como estas variables pueden afectar el desempeño de los trabajadores.

El clima organizacional forma parte de la cultura de cada empresa, es decir, es parte de la personalidad propia de la organización, el comportamiento institucional es tan variable como el temperamento de cada persona que trabaja dentro de su ambiente.

El tema de esta investigación presenta el análisis de los factores que influyen en el desempeño laboral para la gestión organizativa de la alcaldía de Condega. Se encontraron investigaciones de tesis similares al tema presente ya que hacen mención al desempeño laboral normas y características. También brindan aportes para mejorar estos factores.

Materiales y métodos

Para la recolección de información se realizó entrevistas a todos los 66 colaboradores de la Alcaldía Municipal de Condega y una entrevista realizada a la responsable de recursos humanos. El tipo de investigación es mixta ya que tiene elementos cualitativos y cuantitativos. Se desarrolló un tipo de estudio descriptivo, ya que se determinan factores que influyen en el desempeño laboral describen métodos utilizados para evaluación para lo cual se aplicaron los dos instrumentos mencionados anteriormente donde incluyeron a todos los colaboradores de la Alcaldía.

Resultados y discusión

En este trabajo de campo se obtuvieron los siguientes resultados los colaboradores en su mayoría tienen un nivel universitario sin embargo no están bien capacitados para algunos cargos, la institución no cuenta con un método específico de evaluación del desempeño y no se le hace saber al subordinado que está siendo evaluado ya que se hace directamente una encuesta al jefe de área, la gestión organizativa es buena, lo cual significa que hay que mejorar con diferentes acciones que fortalezcan la institución

Según la entrevista realizada a la responsable de recursos humanos el desempeño laboral se evalúa de acuerdo a los manuales de funcionamiento apoyados en la Ley 502 y se hace siempre sin embargo no es del conocimiento del evaluado y es por lo que muchos no saben que han sido evaluados.

Gráfico No.1: Existe un tipo de método que les permita evaluar el desempeño.



Fuente: Elaboración propia

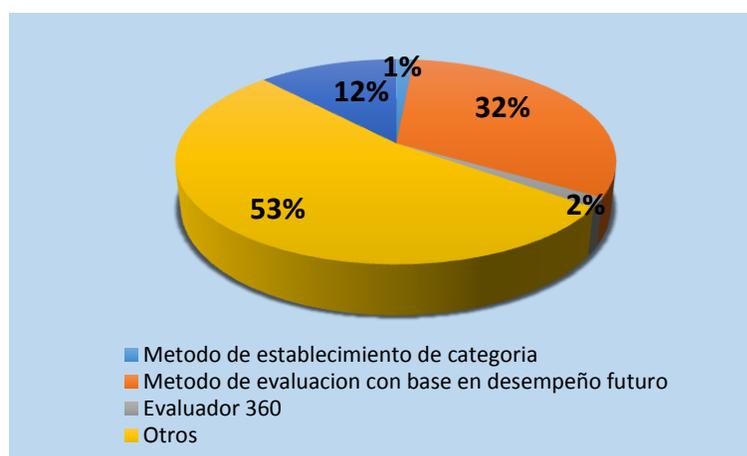
En gráfico No. 1, se observa que el 85% de encuestados aseguran que si existe un método para la evaluación de su desempeño el otro 15% manifiesta que no utilizan un método para la evaluación de su desempeño.

Esto muestra que la Institución si cuenta con un método que le permita evaluar el desempeño de sus colaboradores sin embargo una mínima parte del personal afirma

que no existe un método, lo cual significa que la institución debe de informar más al personal sobre el método que utiliza para evaluar el desempeño.

Según la las palabras de la Administradora de Recursos Humanos Lic. Roque dice que se basa en las leyes laborales y para ello se implementó la ley 502 leyes de carrera Municipal y la ley 185 está relacionada también con la ley 502 y de acuerdo a estas leyes se implementaron manuales disciplinarios, manuales de procedimiento, manuales de traslado y manuales de producción.

Gráfico No.2: Que método utiliza la organización para evaluar el desempeño.



Fuente: Elaboración propia

Según Idalberto (2007, págs. 249-262) afirma que debido al problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones se crearon diferentes tipos de métodos, estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tienden a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas.

En la encuesta que se aplicó se presentaron a los encuestados diferentes tipos de Métodos para que de esta manera el participante pudiera identificar el que se utiliza en la Institución.

En el gráfico No. 2, se puede observar que el 12% de los encuestados dijeron que se utiliza el Método de establecimiento de categoría, el 32% señalaron el Método de

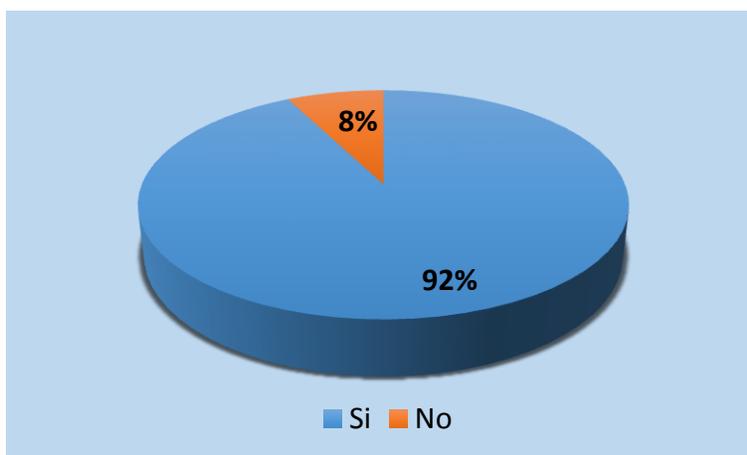
evaluación con base en desempeño futuro, un 2% digo que es el Método evaluador 360 y en su mayoría siendo este el 53% afirman que es otro el Método con el que se evalúa el desempeño dentro de la organización y el 1% de los participantes dijo que ninguno de los anteriores.

Como resultado se observó que los empleados no tienen conocimiento sobre el método que utiliza la institución siendo este de gran importancia ya que al momento de la evaluación es necesario identificar cual método es el más confiable y que se adapta a las necesidades al momento de ponerlo en práctica.

En la entrevista que se le aplicó a la responsable de Recursos Humanos dijo que se utiliza otros métodos según sus palabras depende de la necesidad que tiene la institución como aplicación de encuesta a los jefes de personal y de cada área que evalúan a los subordinados.

El método más acertado al que utiliza la alcaldía de Condega es el método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo, ya que se realizan encuestas a los responsables de cada área.

Gráfico No.3: Las técnicas se utilizan en el desempeño son las adecuadas para el desempeño laboral.



Fuente: Elaboración propia

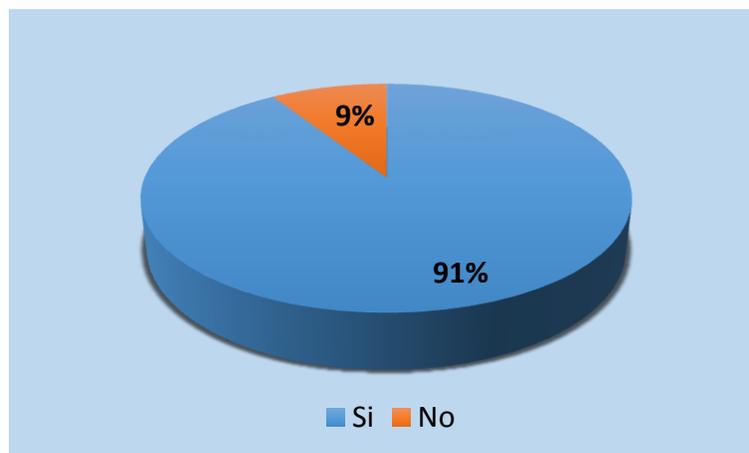
Según Ramos Chagoya, Ena (2008) indica que, la técnica es un conjunto de instrumentos y medios a través de los cuales se efectúa el método y solo se aplica a una ciencia.

Conforme al gráfico No. 3, se manifestó que un 92% de los colaboradores encuestados afirman que las técnicas que se usan son las adecuadas y un 8% informan que las técnicas que usan no son las adecuadas para el desempeño laboral.

Según la Lic. Martha Julia Roque Administradora de recursos humanos menciona que una de las técnicas que utiliza la alcaldía es la aplicación de las Leyes de carrera municipal y su gestión pública de manera transparente también se establecen requisitos y procedimiento para el ingreso, estabilidad, promoción, capacitación, como también reuniones técnicas en donde se identifica el cumplimiento de los trabajos asignados que estos puedan ser realizados en tiempo y forma de lo contrario presentar una justificación.

Es conveniente que toda organización posea técnica para el desempeño laboral porque de esta manera motiva al colaborador a que realice su trabajo con esmero y dedicación para el logro de metas organizacionales.

Gráfico No.4: Existe un formato institucional para evaluar el desempeño laboral



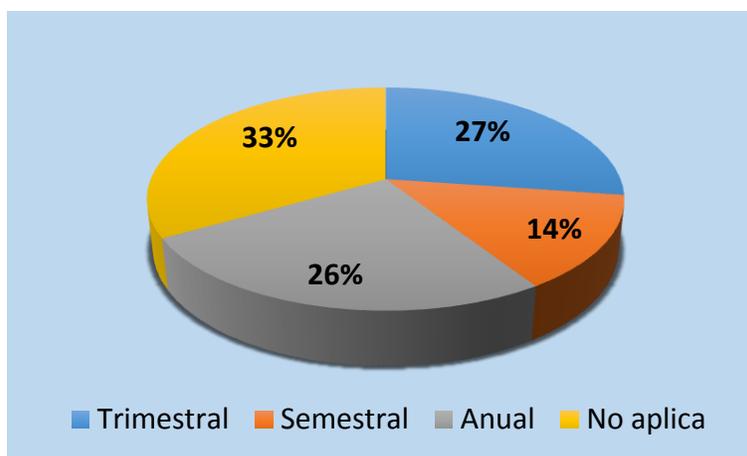
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico No. 4, el 91% afirma que existe un formato institucional que evalúa su desempeño y un 9% que es el porcentaje más bajo aseguran que no.

Por su parte, Lic. Roque expresó que en la institución se apoyan de la Ley 502 y Ley 185 de carrera municipal además se toman en cuenta los manuales disciplinarios, manuales de procedimiento traslado de acuerdo a la ley establece un sistema administrativo que asegura la eficacia y eficiencia en su gestión pública de manera transparente.

Es necesario que toda institución trabaje con su propio formato institucional para el logro de las metas propuestas para el buen funcionamiento

Gráfico No.5: Con qué frecuencia realiza la alcaldía la evaluación al desempeño



Fuente: Elaboración propia

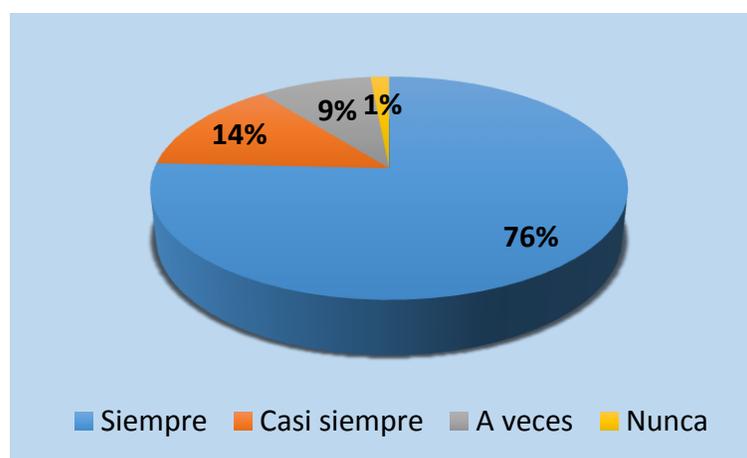
En el gráfico No. 5, se puede observar que el 27% dijo que se evalúa trimestral el 14% que son evaluados semestralmente mientras tanto el 26% consideran que son evaluados anualmente y 33% no responde.

Esto indica que la institución si ha evaluado el desempeño de los colaboradores, pero desconoce el momento en que estos fueron evaluados, ya que según la entrevista que realizamos a la administradora de recursos humanos ha comentado

que cada jefe de área está evaluando mensualmente están realizando reuniones técnicas con el mismo fin.

Es necesario que cada organización deba evaluar frecuentemente el desempeño de los colaboradores debido a que esta es una mejor idea de retroalimentar al personal dentro de toda institución.

Gráfico No.6: Es necesario que la institución reconozca el buen desempeño para la gestión organizativa.



Fuente: Elaboración propia

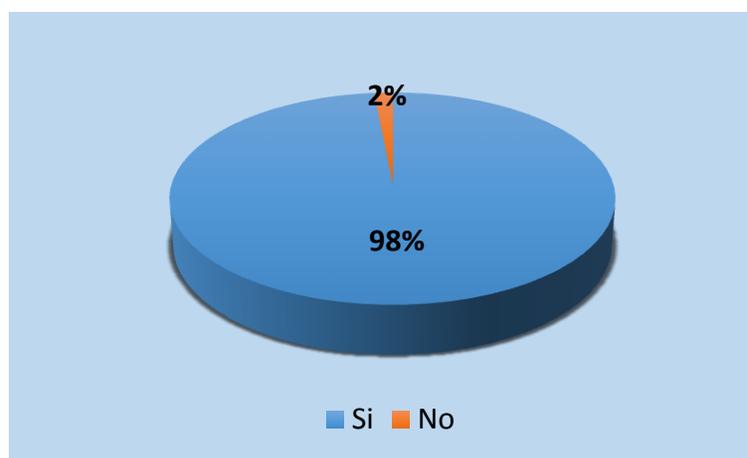
Según Chiavenato (2007, pág. 243) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial y desarrollo futuro, y esta representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa, además es un medio que permite detectar problemas 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 y problemas de motivación.

El gráfico No. 6, muestra que el 76% de encuestados manifiesta que el valor de su desempeño se debe reconocer por su cumplimiento en cuanto al funcionamiento el

14% dijeron que casi siempre son reconocido el 9% a veces y el 1% nunca son reconocido.

El reconocimiento en él trabajo no solo ayuda al mejoramiento laboral si no que aporta autoestima y fuerza para lidiar con un entorno complejo. Ayuda a identificar las fortalezas y a generar un estilo personal, de tal manera que cada colaborador realice sus tareas con mayor esmero y dedicación.

Gráfico No.7: Importancia de la evaluación al desempeño para la gestión organizativa.



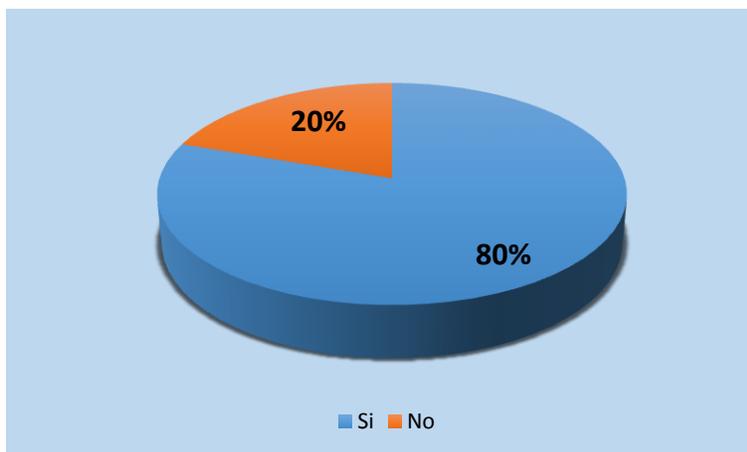
Fuente: Elaboración propia

Chiavenato (2007, pág. 247) afirma que se debe evaluar el desempeño laboral porque todo individuo debe saber cómo marcha en su puesto de trabajo, con el fin de mejorar el desempeño laboral ya que la evaluación del desempeño es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, también para alcanzar objetivos intermedios como: el individuo idóneo para el puesto, capacitación. Promociones, incentivos, mejorar las relaciones entre humanos, desarrollo personal y organizacional y retroalimentación.

El gráfico No.7, muestra que el 98% de encuestados consideran que la evaluación al desempeño es importante para la gestión organizativa y el 2% afirma que no es importante en este caso se considera que todos los colaboradores en su mayoría

En cuanto al resultado de la entrevista la Lic. Roque destacó la importancia que tiene la evaluación al desempeño ya que es así como se tiene en cuenta si hay demociones como también el rendimiento de cada trabajador y si tiene la capacidad para que se le realice un traslado a un área superior.

Gráfico No. 8: Tiene conocimiento sobre la gestión organizativa



Fuente: Elaboración propia

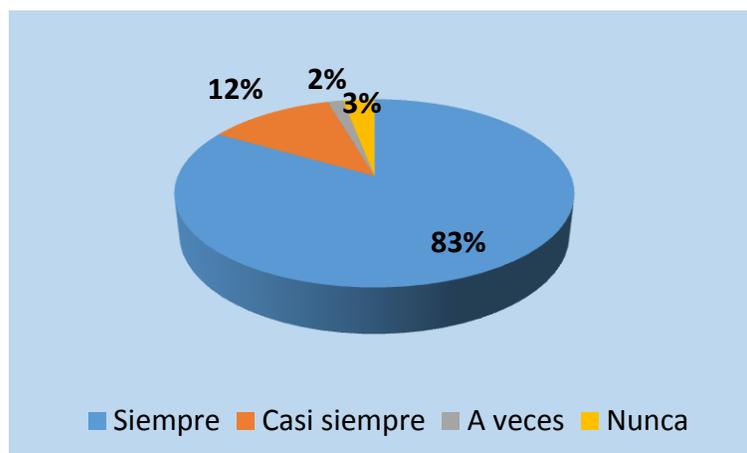
La gestión organizativa es la acción de hacer actividades para el logro de metas lo cual se realiza con un determinado grupo de personas, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para la organización.

En el gráfico No. 8, el 80% de los trabajadores tienen conocimiento sobre la gestión en lo cual se determina que el 20% desconocen sobre el tema antes mencionado es vital importancia saber que es la acción de las actividades para el logro de las metas establecidas por la organización.

Según la entrevista realizada a la Lic. Roques dicen que con la ayuda de la SINACAN que es la Institución que rige a los Municipios han realizado la elaboración de manuales conforme a las necesidades que tiene la Institución como también de

los colaboradores para el mejoramiento de las actividades para el logro de sus metas como institución.

Gráfico 9: Para evaluar el desempeño laboral es necesario identificar elementos como la Disciplina, habilidad, esfuerzo y ausentismo.



Fuente: Elaboración propia

Esfuerzo puede ser físico mental y está determinado en gran parte por el tipo de habilidad que requiere el trabajador, y la intensidad o grado en que dicha destreza es aplicada para desempeñar el puesto. (Grados Espinoza, 2013, pág. 172)

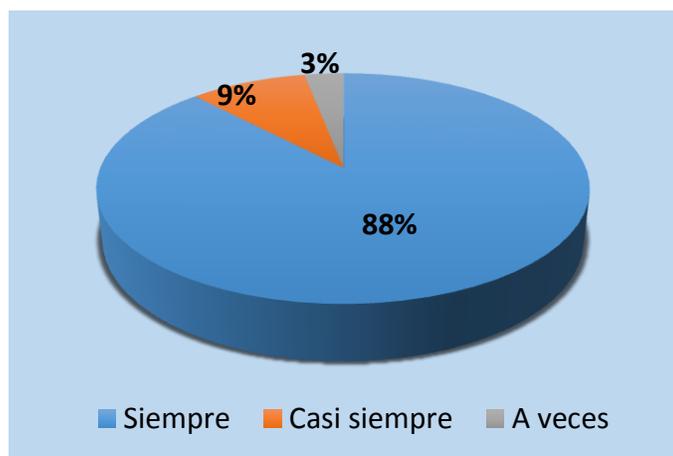
El gráfico No.14, muestra que un 83% que siempre, para evaluar el desempeño laboral es necesario identificar elementos como la disciplina, habilidad, esfuerzo y habilidad el 12% casi siempre un 2% a veces y el 3% nunca

Cabe destacar, que el ausentismo es necesario detectarlo para la evaluación del desempeño ya que este influye negativamente en el cumplimiento de los objetivos y misión de la misma.

En toda organización es necesario igualar la habilidad de cada trabajador porque de esta manera se detecta el grado de desempeño del colaborador y hasta donde es capaz de desempeñarse para los logros institucionales y personales.

Los colaboradores que han sido evaluados puedan identificar estos elementos ya que se están utilizando en su evaluación, y que ellos sepan cuáles son los elementos fundamentales para el desempeño y que la institución detecte el esfuerzo de sus colaboradores para que estos sean reconocidos. En cuanto a los resultados podemos determinar que dentro de la institución es necesario llevar a cabo acciones que permitan un correcto comportamiento por parte de sus colaboradores y de esa manera haya un mejor desempeño dentro de la institución.

Gráfico No 10. Para fortalecer la gestión organizativa es necesario: La motivación, creatividad y formación Organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Según Alles (2013, pág. 32) las organizaciones realizan una serie de actividades con el propósito de mejorar la actuación de las personas en relación con el puesto de trabajo que ocupan en el presente, o que eventualmente ocuparan en el futuro.

Según el gráfico No. 10, un 88% expresa que siempre es necesario la motivación, la creatividad y formación organizacional para fortalecer la gestión organizativa, un 9% afirma que casi siempre y un 3% que a veces.

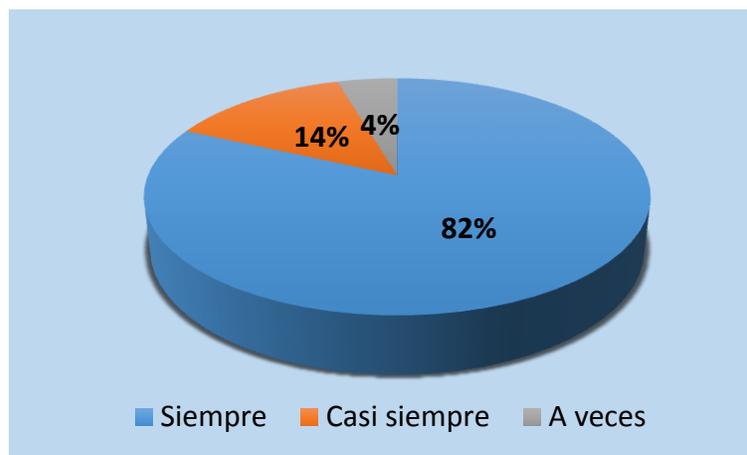
Al parecer en los resultados el trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo determinadas tareas con la necesidad de contrarrestar las ideas de los trabajadores y estas se vuelvan más eficientes y eficaz obteniendo mejores resultados. Esto indica

que el personal esta consiente que la empresa utiliza estos elementos para evaluar el desempeño.

El personal esta consiente que la empresa utiliza elementos como este, ya que la motivación juega un papel importante para el desarrollo de las actividades de una manera eficaz cabe mencionar que también se basa en las necesidades que requieren ser satisfechas en el trabajo.

Según la Lic. Dice que todos los servidores públicos están encaminados asimilar nuevos cambios siendo estos capacitados de acuerdo a su empeño y aunque siempre existan paradigmas de que esto no me gusta solo es cuestión de adaptarse.

Gráfico No: 11. La eficacia de la gestión organizativa depende de factores como el Conocimiento, actitud, desempeño.



Fuente: Elaboración propia

Es un proceso a través del cual un individuo se hace consiente de su realidad y en este se presenta un conjunto de representaciones sobre las cuales no existe duda de su veracidad. A demás, el conocimiento puede ser entendido de diversas formas: como una contemplación porque conocer es ver; como una asimilación porque es nutrirse y como una creación por que conocer es engendrar. (Marín Martínez & Rosas Ríos, 2006)

Según el gráfico No. 11, un 82% debate que la eficacia de la gestión organizativa depende de factores como conocimiento, actitud y desempeño el 14% cuestiona que casi siempre y un 4% dice que a veces.

Cabe recalcar, que en la Institución han puesto en marcha una serie de actividades como capacitaciones que se asocian a la necesidad de obtener y procesar información y obtener conocimientos relevantes y que influyan de forma positiva a la capacidad de aprendizaje dentro de la Institución.

La actitud es un factor fundamental para la eficacia de la gestión organizativa de las empresas ya que elementos como este pueden ser la clave para mejorar los niveles de experiencia laboral para el éxito de las metas propuestas dentro de la institución

El desempeño laboral tiene mucha relación con el comportamiento de los trabajadores y los resultados obtenidos ya que son todas las acciones que implican el cumplimiento efectivo de las misma y tienen una estrecha relación con el éxito de la institución justamente porque su desempeño es vinculado con el de los demás colaboradores teniendo como resultado el buen funcionamiento de la misma.

Propuesta de FODA para la alcaldía de Condega

Fortalezas	Debilidades
Indicadores financieros	Falta de programas de capacitación a la sociedad y al personal de la institución
Apoyo a las necesidades de la ciudadanía urbana y rural del municipio	Personal que no cumple con sus funciones establecidas por sus superiores
Buen manejo de los fondos públicos	Poca participación de otros organismos
Promover el desarrollo económico, social, productivo e institucional	Falta de comunicación a nivel organizacional
Apoyo a la conservación del medio ambiente, tradiciones y costumbres.	Información restringida
Personal honesto y transparente, responsable y equitativo.	

Oportunidades	Amenazas
<p>Fondos públicos disponibles para afrontar proyectos.</p> <p>Leyes municipales que ayudan a lograr el buen desempeño institucional.</p> <p>Presupuesto municipal destinado para los diferentes programas, proyectos, y actividades de la institución.</p> <p>Trabajo coordinado en equipo para el logro de meta.</p> <p>Personal evaluado en su desempeño por especialistas de gran escala.</p> <p>Políticas de gobierno que estimulan la elaboración, formulación, implementación, y evaluación de programas y proyectos.</p> <p>Proceso de desarrollo social, económico, político y cultural.</p>	<p>Alto índice de morosidad en el pago de impuestos.</p> <p>Recortes presupuestarios.</p> <p>Desconocimiento de la población de los diferentes programas existentes</p> <p>Desastres naturales.</p> <p>Huelgas de la población.</p>

Plan de acciones de fortalecimiento para la gestión organizativa para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Estrategia 1. Fondos Públicos

Acción	Aprovechamiento de fondos públicos
Objetivo	Gestionar fondos ante el gobierno para el desarrollo económico, social, cultural y sostenible del municipio de Condega
Actividad	Aprovechamiento de los fondos públicos para el logro de las metas propuestas a nivel institucional de manera eficiente y eficaz con un personal altamente calificado

Estrategia 2. Capacitación

Acción	Programas de capacitación.
Objetivo	Brindar capacitación intensiva al personal sobre el manejo de fondos públicos con apoyo de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos con un periodo a corto plazo, promovido por la responsable de RR HH y administración.
Actividad	Programas que fortalezcan el desempeño institucional de todos los colaboradores utilizando recursos humanos, financieros, y tecnológicos periodo a corto plazo, con la colaboración de la responsable de RR HH e instituciones de apoyo.

Estrategia 3. Plan de mejora continua

Acción	Revisión de modelos institucionales para la aplicación del plan de mejora continua.
Objetivo	Mejorar el desempeño y manejo de fondos para el logro de metas institucionales y a la vez construir al mejoramiento municipal.
Actividad	Plan de mejora continua a nivel institucional apoyándose de recursos humanos, financieros y tecnológicos a corto plazo con la colaboración de la responsable de RR HH, administración y otras instituciones de apoyo.

Conclusiones

Como conclusión dentro de la alcaldía de Condega se aplicó el tema de factores que influyen en el desempeño laboral para la gestión organizativa se tomó como iniciativa de la realización de 67 encuestas y una entrevista dentro de la alcaldía en la cual se tomaron parámetros fundamentales tales como la entrevistas que se le realizó solo a la responsable de recursos humanos y la encuesta se le realizó a todos los colaboradores de la alcaldía.

Al momento de aplicar estos instrumentos en esta institución se tomó en cuenta que toda organización es impulsada por una visión de futuro, un cierto sentido de valores compartidos y las recompensas esperadas dentro de la misma.

Se desarrollaron tres ejes fundamentales 1. Desempeño laboral 2. Gestión organizativa 3. Alcaldía. En los cuales cada uno posee su propio concepto y los diferentes puntos a tratar en cada uno.

En esta investigación proporciona información más acertada y detallada del desempeño laboral de los colaboradores y así lograr un mayor éxito institucional, conociendo la importancia de los factores y evaluación de estos para la gestión organizativa dentro de las organizaciones públicas.

Una vez acabado el estudio, los resultados obtenidos sobre factores que influyen en el desempeño laboral para la gestión organizativa en donde se puede concluir que:

1. La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para la medición objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de los resultados.

2. Se observó que una parte del personal no tiene conocimiento sobre el método que se utiliza para la evaluación de su desempeño ya que según el estudio que se realizó cada responsable de área se encarga de la evaluación de cada subordinado. También se pudo constatar que los colaboradores de la institución en su mayoría están formados universitariamente, sin embargo, no están capacitados para algunos puestos, por tanto, se necesita capacitar al personal aún más.

3. según los resultados obtenidos las técnicas que se usan en la institución son las adecuadas ya que permite a los colaboradores conocer la eficiencia y la eficacia de cada uno, como resultado de la entrevista se mencionó que la institución se apoya de leyes como 502 y 185 de carrera municipal además se toman en cuenta los manuales disciplinarios, manuales de procedimiento traslado de acuerdo a la Ley establece un sistema administrativo que asegura la eficacia y eficiencia en su gestión pública de manera transparente.

4. Según análisis el desempeño laboral se debe reconocer por su cumplimiento en cuanto al funcionamiento óptimo de las actividades en el puesto de trabajo.

5. El desempeño laboral se debe evaluar porque la institución debe saber cómo marchan sus colaboradores con el objetivo de mejorar su función, capacidad con que se desempeña para la gestión de sus actividades.

6. La gestión organizativa permite que la institución cumpla con los objetivos y metas propuestas, según el estudio realizado esta depende de factores como el desempeño, actitud y conocimiento ya que estos contribuyen al funcionamiento concentrándose en la mejora de sus actividades.

En esta investigación se llegó a la conclusión que en muchas organizaciones entre los factores que influyen en el desempeño laboral es la falta de conocimiento, comunicación, motivación etc.

Recomendaciones

Se le recomienda a la Alcaldía del Municipio de Condega que tomen en cuenta aspectos que puedan mejorar su proceso de evaluación al desempeño laboral de sus colaboradores:

1. Definir un método en específico en donde les permita evaluar su desempeño ya que la institución no cuenta con ninguno.

2. Realizar la evaluación al desempeño con más frecuencia al menos 1 vez al año tomando en cuenta el método establecido y con un plan de trabajo que les permita una mejor organización para el logro de sus objetivos.

3. Una vez realizada la evaluación estos resultados deben ser analizados con el objetivo de mejorar y que estas puedan ser compartidos con los colaboradores ya que de esta manera puedan identificar sus debilidades y estas puedan ser convertidas en fortaleza tanto para el personal como para la institución.

4. Y por último, es necesario que los resultados de la evaluación que se realice pueda ser estudiada más a fondo y que los colaboradores sean capacitados de acuerdo a la necesidad y de esta manera obtengan conocimiento sobre el proceso de este.

Bibliografía

Alles, M. (2013). *Contruyendo Talento*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Recuperado el 20 de Julio de 2016

Barrios Rosas, V. I. (30 de 11 de 2011). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestioplis.com>

Canales, F. H., Alvarado, E. L., & Pineda, E. B. (2008). *Metodología de la Investigación*. México: LIMUSA.

Carrizo Moyano, Jorge;. (22 de 8 de 2011). *gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava edición ed.). México: McGrawHill. Recuperado el 2016

Correa, F. (24 de Enero de 2004). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 2016, de <http://www.gestiopolis.com>

Dubrin, A. (2008). *Relaciones humanas*. Mexico: pearson Educación. Recuperado el 2016

Esquivel Durán, G. (12 de Junio de 2004). *gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>

- Fernández, V. (4 de 6 de 2008). *gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>
- García Carrillo, C., & Rísquez Ríos, M. I. (04 de Octubre de 2015). *Redalyc.org*. Recuperado el 2016, de <http://www.redalyc.org>
- Grados Espinoza, J. (2013). *reclutamiento y selección, contratación e inducción del personal*. Colombia: El manual moderno, S.A. de C.V.
- Grados Espinoza, J. A. (2013). *reclutamiento y selección, contratación e inducción del personal*. Colombia: El manual moderno, S.A. de C.V.
- I. C. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava edición ed.). México: McGrawHill. Recuperado el 2016
- Interian Venega, N. (06 de Mayo de 2014). *Gestiopolis.com*. Obtenido de <http://gestiopolis.com-diciplina-como-punto-claro-del-exito/en-una-empresa>
- Ivancevich, J., Konospake, R., & Matteson, M. (2012). *Comportamiento organizacional*. México: McGrawHILL. Recuperado el 20 de Julio de 2016
- Jimenes Jover, I. (11 de Noviembre de 2009). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 2016, de <http://www.gestiopolis.com/liderazgo-su-significado-tipos-y-formas/>
- Marín Martínez, A., & Rosas Ríos, F. (25 de Marzo de 2006). *redalyc.com*. Obtenido de <http://redalyc.com>
- Mateo, R. J. (3 de Marzo de 2010). *Gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/sistemas-gestion-calidad/>
- Molina, A. S. (15 de 02 de 2006). *Gestiopolis.com*. Recuperado el 2016, de <http://www.gestiopolis.com>
- Montaño, M., Palacios, J., & Gantiva, C. (22 de Noviembre de 2009). *redalyc.org*. Obtenido de <http://www.redalyc.org>
- Mujica, M., & Pérez, I. (24 de Mayo de 2007). *Redalyc.org*. Recuperado el 12 de 12 de 2016, de <http://redalyc.org/pdf/761/76111485014.pdf>
- Ramos Chagoya, E. (1 de Julio de 2008). *gestiopolis.com*. Recuperado el 24 de Agosto de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/metodos-y-tecnicas-de-investigacion/>
- Rocha Dehays, J. E. (2010). *Implicaciones del Cambio Climático* (Primera edición ed.). México: Xihmai. Recuperado el 2016

Salazar Molina, A. (15 de 2 de 2005). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>

Talancón, H. P. (20 de Junio de 2007). *Redalyc.org*. Recuperado el 2016, de <http://www.redalyc.org>

Villa Hernández, L. M. (8 de 5 de 2009). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>

Zúñiga Castañeda, G. (16 de 5 de 2004). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com>