

Resumen

Evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados, pero nunca ha sido una tarea fácil y muchas veces la evaluación de ese desempeño deja mucho que desear en la práctica misma de la administración de las empresas, en virtud de que se trata de una actividad en la cual se entremezclan consideraciones subjetivas que entorpecen la propia evaluación y prestan importancia a elementos que no se refieren directamente al rendimiento efectivo de los trabajadores. Por eso se han diseñado muchos métodos y, en realidad, la naturaleza misma de las labores, permite que cada empresa adapte algunos de esos métodos o diseñe y aplique uno diferente ideado por sus administradores.

Introducción

Se define desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización⁽¹⁾”, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo. La Administración del desempeño, es definida como “el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización⁽²⁾”, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones. Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en

*Ingeniera Química por el Instituto Tecnológico de Villahermosa, Tabasco. Maestra en Administración por la UPIICSA.

las que no fueron utilizadas, los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral. Recientemente se ha descubierto que toda Administración del desempeño es un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía como un ente integrado. Como todo ciclo consta de etapas, las cuales pueden ser observadas en la figura 1.



Figura 1. Ciclo dinámico de la administración básica para implementación de un cambio. Fuente: Stoner J. Wankel C. *Administración*. Prentice-Hall. México, 1990. p. 4.

Conceptualización es la fase en la que la empresa identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse. Desarrollo es la fase en la que la compañía examina dónde 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. Implementación

en la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Retroalimentación es importante durante todo el proceso y también después de la evaluación para que el empleado sepa cuales son los puntos que debe reforzar para mejorar su desempeño, en miras de mejorar el desempeño integral de la compañía. 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.

- (1) García, María. “La importancia de la evaluación del desempeño”. *Revista proyecciones*. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2001. p. 3.
- (2) Besseyre des Horts, Charles-Henri. (1990): *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, Ed. Deusto, Madrid, p. 222

Definiciones de la Evaluación del Desempeño Laboral.

“Lo podemos considerar como un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo”⁽³⁾.

“Los principales objetivos de la evaluación del desempeño no pueden restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado”⁽⁴⁾; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Según Werther y Davis⁽⁵⁾, “La Evaluación del Desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna”.

“Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse”⁽⁶⁾.

Chiavenato, refiere que “Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los

principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad”⁽⁸⁾.

Mediante la evaluación del desempeño laboral, la organización, conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios. Da a conocer cuáles son las expectativas respecto al desempeño. A través de ella se anuncian las medidas que se van a tomar en cuenta para mejorar el desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).

La evaluación le da al trabajador la oportunidad para hacer autoevaluación y autocritica para su autodesarrollo y autocontrol. Con ella se estimula el trabajo en equipo y se procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa. Es un instrumento para mantener una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores. Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela por que esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas. Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican. Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Según Chiavenato⁽⁹⁾. *La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.*

Según Gibson. *La evaluación del desempeño es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.*

Según Baggini⁽¹⁰⁾. *La evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado.*

La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividad y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño ayuda a implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, refuerza la toma de decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado⁽¹¹⁾; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse. La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos hu-

(3) Amorós, Eduardo. *Comportamiento organizacional*. Segunda edición. p. 171.

(4) Literatura consultada en Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*. Edición McGraw-Hill, México 1988. p. 104

(5) Werther Jr., William B. & Keith Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Editorial McGraw-Hill, 2000. Pág 231

(6) Idem

(7) Arias, G.T.F. & E.V. Heredia. *Administración de recursos humanos*. Ed. Trillas. México. 2000. p. 172

(8) Idem. p. 580

(9) Idem

(10) Gan, F. (1996). *Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos*. Barcelona. Pág 16.

(11) Guerrero Lozano, Bernardo. *Evaluación del Desempeño Más allá del ritual*. Edición. Abril-Junio de 1996. p. 288-35.

manos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios⁽¹²⁾: La vinculación de la persona al cargo, entrenamiento, promociones, incentivos por el buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre el superior y los subordinados, autoperfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de Recursos Humanos, estimación del potencial de desarrollo de los empleados, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de conocimiento sobre los patrones de desempeño de la empresa, retroalimentación con la información del propio individuo evaluado, otras decisiones de personal como transferencias, gastos, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases⁽¹³⁾: Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

El director obtiene los siguientes beneficios con la evaluación, al constatar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos. Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para

hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste. Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

El administrador, con la evaluación, señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos; programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución. Además, invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio.

Métodos de Evaluación

El objetivo de la Evaluación del Desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. Este sistema es de gran utilidad, porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor.

La Evaluación puede ser hecha por parte de los superiores, es la evaluación realizada por cada jefe a sus subordinados, en la cual el superior es quien mejor conoce el puesto de trabajo del subordinado, así como su rendimiento. Puede ser de autoevaluación, la cual es la evaluación en la que el empleado hace un estudio de su desempeño en la organización. Los empleados que participan en este proceso de evaluación, puede que tengan una mayor dedicación y se comprometan más con los objetivos. O puede ser evaluación por parte de los iguales, este tipo de evaluación, es

la que se realiza entre personas del mismo nivel o cargo, suele ser un predictor útil del rendimiento.

O también la evaluación por parte de los subordinados, es la que realizan los empleados a sus jefes, ésta puede hacer que los superiores sean más conscientes de su efecto sobre los subordinados. Y por último la evaluación por parte de los clientes, es la evaluación que realizan los clientes al titular del puesto. Resulta adecuada en diversos contextos.

La evaluación 360° compendia todos los anteriores y si bien su administración es complicada, no obstante, es de gran utilidad su conexión con la filosofía de la gestión de la calidad total y el mayor nivel de satisfacción de los evaluados.

Método de la escala gráfica de calificaciones

La escala grafica de calificaciones es una de la técnicas más simples y populares para evaluar el desempeño, donde se enumeran las características (como la calidad y la confiabilidad) y un rango de valores para el desempeño (desde insuficiente hasta sobresaliente) de cada una de las características. En este método el supervisor califica cada uno de los subordinados señalando con una marca o círculo la calificación que describe su mejor desempeño en cada característica y después se suman los valores asignados a las características para obtener un total.

Muchas empresas en lugar de evaluar características o factores genéricos como mencionamos antes (calidad y cantidad), especifican las obligaciones que evaluarán.

Por consiguiente, las califica-

(12) Alfonso, M. Z. & I. A. Delgado. *La formación en Gestión de Recursos Humanos: Factor clave en el perfeccionamiento empresarial*, 2004.

(13) Figueroa Lanfranco, José G. (2002) "Evaluación de Desempeño". Consultado en Website: <http://www.monografias.com/cgi-bin/jump.cgi?ID=7030>.

ciones del grado de importancia se señalan como porcentajes en la parte superior de cada una de las cinco categorías. La forma también tiene un espacio para los comentarios y para la evaluación de los atributos generales del desempeño, como puntualidad a la hora de entrada y observancia de las reglas del trabajo.

Método de clasificación alterna

Consiste en ordenar a los empleados desde el mejor hasta el peor, en cuanto a una característica particular, eligiendo al más alto y después al más bajo, hasta clasificarlos a todos. Los pasos que siguen son: se hace una lista de todos los subordinados que se piensa calificar, después se eliminan los nombres de aquellos que no se conoce lo bastante bien como para poder clasificarlos por orden; a continuación se indica cuál es el empleado que ocuparía el lugar más alto en la característica que está midiendo y también cuál estaría en el lugar más bajo. Después se selecciona el que iría después del más alto y del más bajo alternando entre ambos hasta que hayan quedado ordenados todos los empleados.

Método de la comparación por pares.

El método de comparación por pares sirve para aumentar la exactitud del método de clasificación alterna. Se toma cada una de las características (cantidad de trabajo, calidad de trabajo, etc.) y comparamos cada uno de los subordinados con cada uno de los demás para poder compararlos. Para este método se realiza una gráfica con todos los pares posibles que se generen con el determinado número de empleados que evaluará y de cada una de las características. A continuación indicaría para cada característica (con un + o un -) cuál de los empleados del par es mejor. Después sumaría el número de veces que este empleado ha obtenido una calificación mejor.

El método de la distribución forzada

Se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño. El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados. La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos⁽¹⁴⁾.

Métodos de los incidentes críticos

Este método se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso). Es una técnica sistemática por medio de la cual cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos, positivos o negativos, más destacados del desempeño de cada subordinado en sus tareas. Este método puede dividirse en tres fases: En la fase uno, observación del comportamiento de los subordinados. El superior inmediato hace seguimiento y observa detallada y cuidadosamente el comportamiento de sus subordinados en el desempeño de sus tareas. En la fase dos, registro de hechos significativos. El superior inmediato anota y registra todos los hechos realmente significativos y destacados del comportamiento del subordinado, o sea, todos los incidentes críticos, que podrán referirse al desempeño altamente positivo (éxito) o el desempeño altamente negativo (fracaso). Y en la fase tres, investigación de la aptitud y el comportamiento. Esta fase se desarrolla en intervalos regulares de tiempo, mediante entrevistas entre el superior inmediato y el empleado evaluado. El superior inmediato anota conjuntamente con el empleado evaluado las observaciones,

los hechos y cambios respectivos. El formulario de evaluación, por el método de los incidentes críticos es estandarizado para toda la empresa, cualesquiera sean los niveles o áreas involucradas. Cada factor de evaluación ocupa una hoja del formulario, que incluye hojas adicionales donde el evaluador puede anotar factores no previstos entre los factores de evaluación seleccionados. Aspectos negativos Aspectos positivos. Item: Item: a) Trabajo lento a) Trabaja rápidamente. b) Pierde tiempo durante la jornada b) Economiza tiempo en el expediente del trabajo. c) No inicia su tarea prontamente d) Inicia inmediatamente una nueva tarea, a pesar de tener otros trabajos en desarrollo.

Las formas narrativas

Algunos administradores usan formas narrativas para evaluar al personal; tales como el plan para mejorar el desempeño que usa una compañía multinacional para evaluar el avance y el desarrollo de sus empleados exentos. Se requiere que el supervisor de la persona 1). Califique el desempeño del empleado por cada una de las habilidades o los factores del desempeño, como sería el caso de la planeación y 2). Anote ejemplos críticos en un plan para mejorar, diseñado para ayudar al empleado a entender dónde tuvo un buen o mal desempeño y dónde tiene que mejorar.

Escalas de estimación ancladas

Una escala de estimación anclada a conductas (behaviorally anchored rating scale; BARS) combina narración de incidentes críticos y las estimaciones cuantificadas (como las escalas gráficas de estimación) anclando una escala cuantificada con ejemplos conductuales específicos de desempeño bueno y deficiente. Sus defensores sostienen que produce evaluaciones más justas y

(14) Citado en Gary Dessler., Este método e información está basado en Commerce Clearing House, "Merck's New performance Appraisal/ Merit Pay System is Based on Bell- Shaped Distribution," en *Ideal and Trends*, 17 de mayo de 1989, págs.. 88-90.

mejores que los otros instrumentos que hemos presentado en esta narrativa⁽¹⁵⁾.

Las escalas BARS por lo general siguen cinco pasos⁽¹⁶⁾:

1. Generar incidentes críticos. Se pide a personas que conocen el trabajo que será evaluado (empleados o supervisores que describan casos específicos (incidentes críticos) de un desempeño eficaz o uno ineficaz.
2. Elaborar las dimensiones del desempeño. Estas personas agrupan los incidentes en un conjunto más limitado de dimensiones del desempeño. (por ejemplo, 5 o 10).
3. Reasignar los incidentes. Otros grupo de personas que también conocen el trabajo reasignan los incidentes críticos originales. Se les proporciona las definiciones de los grupos y los incidentes críticos y se les pide que reasignen cada incidente al grupo que en su opinión encajen mejor. Por lo normal el incidente crítico se conserva cuando un porcentaje de este segundo grupo (por lo general entre 50% y 80%) lo asigna al mismo grupo que las personas del paso 2.
4. Hacer una escala con los incidentes. Este segundo grupo de personas, por lo general se encarga de estimar la conducta descrita en el incidente, sobre la eficacia o ineficiencia con la que se representa el desempeño en una dimensión apropiada (lo típico son escalas de siete o nueve puntos).
5. Elaborar el instrumento final. Se usa una subserie de incidentes (por lo general seis o siete grupos) como anclas de la conducta para cada dimensión.

4. Elementos Comunes a Todos los Enfoques sobre Evaluación del Desempeño

La evaluación requiere de estándares del desempeño, que

constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Las Mediciones del desempeño son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Y los elementos subjetivos del calificador son las mediciones subjetivas del desempeño que pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos: Los prejuicios personales son cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado. Los efectos de acontecimientos recientes son las calificaciones que pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.

Tendencia a la medición central es cuando algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio. El efecto de halo o aureola ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce. Interferencia de razones subconscientes es cuando son movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Según Strauss⁽¹⁷⁾, "Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe

identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Si las normas para la evaluación del desempeño no se basan en los elementos relacionados con el puesto, pueden traducirse en resultados imprecisos o subjetivos."

Según Robbins⁽¹⁸⁾ "Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables."

Aunque es factible que sean otras personas las que lleven a cabo la puntuación, el supervisor inmediato se encuentra con frecuencia en la mejor ubicación para efectuar la evaluación.

Conclusiones

Podemos concluir que la evaluación del desempeño es una práctica extendida en el ámbito de los recursos humanos, aunque no siempre se entiende su importancia y la necesidad de hacerla con criterios que garanticen la objetividad. Es un proceso en el que se intenta determinar las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo

La evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo una predicción sobre su

(15) Citado en Gary Dessler, Timothy Keaveny y Anthony McGann, "A Comparison of Behavioral Expectation Scales and Graphic Rating Scales" en *Journal of Applied Psychology*, vol 60 (1975), p. 695-703

(16) Basado en Donald Schwad, Herbert Heneman, III y Thomas Decotiis "Behaviorally Anchored Scales: A Review of the literature" *Personnel Psychology*, vol 28 (1975), págs. 549-562.

(17) Straus, George & Leonard Sayles, *Personal Problemas Humanos de la Administración* Edit. Prentice Hall 1981. p. 23

(18) Robbins, S.P. *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall (1998). p. 34

rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no. También nos proporciona datos sobre el clima laboral, mejorar el ajuste entre la persona y el puesto, adaptación personal al

puesto, rediseño del puesto, rotación de puestos y podemos conocer las capacidades individuales, las motivaciones y expectativas de las personas para asignar los trabajos de forma adecuada.

Existen numerosos métodos y técnicas para la evaluación del desempeño laboral, en este trabajo se han mostrado lo más utilizados en las industrias, que han sido diseñados por quienes han estudiado la problemática del desempeño. ☺

Bibliografía

Chiavenato, I. *Administración de recursos humanos*, Ed. Mc Graw Hill. Colombia. 1999.

Gan, F. *Manual de Programas de Desarrollo de Recursos Humanos*. Barcelona: Apóstrofe (1996).

Hernández Torres, M. "Estrategia y Control de gestión", *Revista Minería y Geología*. Vol. XIV. No. 2. Moa. Holguín. Cuba. 1997.

Werther W. Jr., Herth Davis. *Administración de Personal y Recursos Humanos* Arizona State University. Ed. Ing. Agustín Contin. España. 1982.

Stoner J. Wankel. *Administración*. Prentice Hall, México. 1990.

Strauss, George & Leonard Sayles. *Personal, problemas humanos de la administración*. Prentice hall, 1981.

Robbins, Stephen: *Comportamiento organizacional*. Prentice hall, México, 2004.

