



ISSN: 1989-0397

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

EVALUATION OF THE TEACHING PERFORMANCE

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE ENSINO

Francisco J. Tejedor

Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa 2012 - Volumen 5, Número 1e

http://www.rinace.net/riee/numeros/vol5-num1_e/art24.pdf

Puede aceptarse sin temor a estar equivocado que tradicionalmente las tareas de profesionalización de los docentes se han venido acometiendo sin las debidas bases teóricas o experimentales que las fundamentasen adecuadamente. Y todo ello, aunque pueda parecer paradójico, por no existir acuerdo respecto a lo que es un "buen profesor" ni sobre las finalidades de la enseñanza. Quizá por esta razón, la evaluación de la docencia (Tejedor y García-Valcárcel, 1996), y del subsistema profesorado, es todavía un problema con importantes limitaciones, no sólo de índole teórico (diversidad de finalidades y carencia de modelos de profesor ideal) sino también de carácter práctico, ya que es difícil elegir la estrategia evaluativa adecuada puesto que su validez ha de establecerse indirectamente ante la carencia mencionada de un modelo teórico que delimite con claridad los parámetros que definen el constructo "calidad docente" (García-Valcárcel, 1992; Tejedor, 2003; Román y Murillo, 2008).

Lo que sí tenemos muy claro respecto a la evaluación del profesorado es que se trata de un proceso que debe orientarse fundamentalmente a la estimación del nivel de calidad de la enseñanza a fin de contribuir progresivamente a su mejora. El criterio básico será conseguir una utilidad efectiva del conjunto del proceso como recurso de perfeccionamiento docente haciendo buenos los propósitos de la evaluación formativa.

El proceso de evaluación se concibe igualmente como estrategia adecuada para fundamentar la investigación sobre el proceso de enseñanza aprendizaje en cuyos resultados deberían basarse las pautas sugeridas para la necesaria innovación metodológica (Bolívar, 2008; Tejedor, 2009).

El sentido formativo de la evaluación reside en el supuesto de pensar que la información que se le proporciona va a estimular al profesor a realizar los cambios pertinentes. Para explicar la mejora que se produce en los profesores que reciben valoraciones de su actuación docente suele hacerse referencia a la teoría de la "disonancia cognitiva" de Festinger: la información proporcionada pone en marcha un mecanismo de retroalimentación de manera que se produce en el profesor una cierta disonancia o insatisfacción que le induce a cambiar. Se pone en marcha un mecanismo de autoconfrontación de la imagen que el profesor tiene de sí mismo con la que de él tienen los demás. Podemos pensar que este mecanismo es suficiente para producir efectos de cambio?, es suficiente la realización de este proceso para mejorar la enseñanza?. Las respuestas pueden venir dadas por una triple vía:

- a) El sistema de feedback en la evaluación; el feedback es una conducta compleja que supone percepciones, cogniciones, motivaciones, etc. que influyen, positiva o negativamente, en los comportamientos de las personas.
- b) Evaluación y teoría de la confrontación; término extraído de la psicoterapia, vinculado a los procesos de autoestima y relacionado con la insatisfacción, lo que puede favorecer la producción de cambios.
- c) Evaluación y motivación; la tarea de motivar al profesorado en su actividad docente es un reto cada día más inaplazable; cualquier incentivo para lograrlo será bien recibido.

Revisemos opiniones sobre el concepto de evaluación de desempeño, teniendo a focalizarlo en la profesión docente. Mondy y Noé (1997) sostienen que: "la evaluación de desempeño, es un sistema formal de revisión y evaluación periódica del desempeño de un individuo o de un equipo de trabajo". Evaluar el desempeño de una persona significa evaluar el cumplimiento de sus

funciones y responsabilidades, así como el rendimiento y logros obtenidos de acuerdo a su cargo, durante un tiempo determinado y de conformidad con los resultados esperados. Se pretende dar a conocer a la persona evaluada sus puntos fuertes y sus necesidades formativas para mejorar su actuación profesional.

En el mismo sentido en que lo plantean Pereda y Berrocal (1999) quienes la definen “como el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del nivel de eficacia y eficiencia de un empleado, o equipo, en su trabajo.” La evaluación de desempeño docente generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación, basados en una razonable cantidad de informaciones respecto de los empleados y de su desempeño en el cargo.

Evaluar el desempeño docente es un proceso por medio del cual se busca emitir juicios valorativos sobre el cumplimiento de las responsabilidades del docente en la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de sus estudiantes a partir de información válida, objetiva y fiable relacionada con los logros de sus estudiantes y el desarrollo de sus áreas de trabajo.

Esta evaluación debe tener en cuenta las funciones específicas del docente, que pueden expresarse en dos categorías que recogen los saberes, habilidades, actitudes y valores inherentes a la función docente:

- El saber: ¿Sabe lo que enseña? ¿Sabe como enseñarlo? ¿Conoce los procesos de desarrollo y aprendizaje de sus estudiantes?...
- El hacer: ¿Hace lo que se ha comprometido? ¿Lo hace bien? ¿Es respetuoso con sus alumnos?...

El primer objeto de evaluación corresponde al dominio de los saberes; el segundo al dominio de las conductas; ambos dominios, junto a las propuestas resultantes de desarrollo profesional, conforman lo que entendemos por “desempeño”

Vemos pues que un sistema de evaluación de desempeño debe abarcar el conjunto de mecanismos que permite definir el grado en que las personas contribuyen al logro de los estándares requeridos para el cargo o puesto que ocupan en la organización, así como para los objetivos de la institución. Facilita las acciones necesarias para su desarrollo profesional y personal, así como para aumentar sus posibilidades profesionales futuras (Tejedor y Jornet, 2008).

Para Werther y Davis (1989) 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.

En el último decenio los sistemas educativos latinoamericanos han privilegiado los esfuerzos encaminados al mejoramiento de la calidad de la educación y en este empeño se ha identificado a la variable “desempeño profesional del maestro” como muy influyente, determinante, para el logro del salto cualitativo de la gestión escolar (Murillo, 2006). Hoy se aprecia un cierto consenso en la idea de que el fracaso o el éxito de todo sistema educativo depende fundamentalmente de la calidad del desempeño de sus docentes. Sin docentes eficientes no podrá tener lugar el perfeccionamiento real de la educación (Valdés, 2000).

Los educadores están sometidos constantemente a una valoración por todos los que reciben directa o indirectamente sus servicios. Por esa razón se hace necesario un sistema de evaluación que haga justo y racional ese proceso y que permita valorar su desempeño con objetividad, profundidad, e imparcialidad. La evaluación, en sí misma, ha de ser una opción de reflexión y de mejora de la realidad, pero su oportunidad y sentido de repercusión tanto en la personalidad del evaluado, como en su entorno y en el equipo del que forma parte, ha de ser entendida y situada adecuadamente para posibilitar el avance profesional de los docentes (Valdés, 2000, p.14-15).

Tradicionalmente, la evaluación del profesorado se limitaba a los procesos ligados a la selección inicial del profesorado: evaluación del profesorado en prácticas y selección de los docentes para su contratación. Sin embargo, poco a poco se va extendiendo la importancia de la evaluación del desempeño docente como medio para su desarrollo profesional. En todo caso, conviene destacar que dicha evaluación es un ámbito tradicionalmente conflictivo, con una gran variabilidad de situaciones entre los diferentes países y plagado de problemas de todo tipo. En no pocos países, la evaluación provoca en los profesores una multitud de sentimientos desagradables, especialmente cuando somos objeto de ella: desconfianza, temor, miedo, inseguridad y, a veces, pánico. Desgraciadamente, tenemos una imagen traumática de la evaluación porque ésta, en muchos contextos, es sinónimo de arbitrariedad, de subjetividad, de irracionalidad y de poder autoritario y aplastante.

Valdés (2000) afirma que la evaluación del desempeño docente es una actividad de análisis, compromiso y formación del profesorado, que valora y enjuicia la concepción, práctica, proyección y desarrollo de la actividad y de la profesionalización docente. La evaluación del desempeño profesional del docente es un proceso sistemático de obtención de datos válidos y fiables, con el objetivo de comprobar y valorar el efecto educativo que produce en los alumnos el despliegue de sus capacidades pedagógicas, su emocionalidad, responsabilidad laboral y la naturaleza de sus relaciones interpersonales con alumnos, padres, directivos, colegas y representantes de las instituciones de la comunidad.

La evaluación del profesorado no debe verse como una estrategia de vigilancia jerárquica que controla las actividades de los profesores, sino como una forma de fomentar y favorecer el perfeccionamiento del profesorado, como una manera de identificar las cualidades que conforman a un buen profesor para, a partir de ahí, generar políticas educativas que coadyuven a su generalización. La evaluación y el plan de desarrollo profesional deben cumplir un papel formativo que permitan al docente integrarse en la comunidad educativa a partir de las opiniones sobre su actividad de los miembros de dicha comunidad: directivos, compañeros, padres, alumnos, su propia opinión... Para ello debemos planificar evaluaciones claramente definidas, en base a evidencias reales que informen adecuadamente al docente de sus aciertos y debilidades como base para elaborar su propio plan de desarrollo profesional formativo.

El problema más acuciante del proceso evaluador del profesorado es el que atañe al empleo que la administración y la comunidad educativa puedan hacer de los informes o certificados de evaluación y de las implicaciones derivadas de ella. La evaluación puede utilizarse para impulsar la realización profesional, la autonomía y la colaboración entre los docentes, o bien puede invertirse y promover celos, miedos y rechazo expreso del profesorado debido a las desviaciones de que pueda ser objeto la evaluación y sus consecuencias para los docentes (Tejedor, 2003)

La evaluación, en sí misma, ha de ser una opción de reflexión y de mejora de la realidad, pero su oportunidad y sentido de repercusión tanto en la personalidad del evaluado, como en su entorno y en el equipo del que forma parte, ha de ser entendida y situada adecuadamente para posibilitar el avance profesional de los docentes (Valdés, 2000). Al plantearnos evaluar el desempeño docente es importante tener en cuenta que:

- Es indispensable estar seguro de que lo que se evalúa es lo que se considera efectivamente un desempeño deseable
- Debe prestarse tanta atención a la "cultura evaluativa" que se originará con la puesta en marcha del plan de evaluación como a los procedimientos e instrumentos de evaluación.
- Debe tenerse en cuenta que tan importantes son los procesos como los resultados; que tan importante es la información cuantificable y "objetiva" como la información subjetiva; que tan importante es que quien evalúe se coloque fuera del proceso evaluado, como que quien está dentro e involucrado pueda participar en la evaluación; que tan importante es que se evalúe desde aquello que se ha asumido como social deseable como que se haga desde lo que es deseable y valioso para cada sujeto particular.

Aunque de estos planteamientos pueda deducirse que hay muchas cuestiones todavía objeto de discusión (y efectivamente podemos pensar que así es), lo que sí vamos teniendo cada día más claro respecto a la evaluación es que:

- Se trata de un proceso que debe orientarse a la estimación del nivel de calidad de la enseñanza
- Se trata de conseguir una utilidad efectiva del conjunto del proceso como recurso de perfeccionamiento docente
- Se pretende informar al profesor para ayudarle a cambiar
- La evaluación permite investigar sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje
- Aunque no hay recetas universales, se sabe que hay comportamientos docentes que ayudan mejor que otros a conseguir los objetivos propuestos, a conseguir mejores resultados
- La evaluación del profesorado es un fenómeno complejo, que requiere estrategias diversas, integrantes de un programa de evaluación amplio que incluya necesariamente referencias a diversos elementos de la institución: organización del centro, programas docentes, recursos, capacitación de los estudiantes, contexto social, etc.

En el marco de los planes estratégicos que se diseñan para la mejora de la calidad de los centros y del propio sistema educativo en su conjunto, la evaluación del desempeño docente se concibe como el decisivo factor humano, adecuadamente contextualizado, para conseguir la dinamización del proceso de modernización y cambio en las escuelas. Nadie en los momentos actuales parece poner en duda que la evaluación del desempeño profesionales docentes es una necesidad que coadyuva (no determina) a mejorar los niveles de la calidad-equidad de un sistema educativo. Esta

postura implica aceptar que los educadores que se desempeñan en el aula y en la institución educativa son educadores comprometidos con la formación de sus estudiantes y que se involucran en esa tarea con todas sus capacidades y valores. Compromiso que se verá respaldado por los profesores si perciben unos principios gestores del procedimiento evaluativo caracterizado por la objetividad, la pertinencia, la transparencia, la participación y la equidad. Sea como fuere, es importante señalar algunos riesgos de la evaluación (Murillo, 2006, p.33)

- Es altamente costosa si se hace con criterios mínimos de calidad.
- Determina la forma de actuar de los docentes, para bien y para mal, de tal forma que el docente puede caer en la tentación no de desarrollar bien su trabajo, sino de cumplir con los elementos que son reconocidos en la evaluación.
- Si no es consensuada puede derivar en problemas en su aplicación.
- Si no es transparente y técnicamente impecable, puede generar problemas de falta de credibilidad.
- Es necesario contar con un número muy importante de evaluadores bien preparados. La experiencia está plagada de buenos modelos de evaluación que después, al ser mal aplicados, constituyen un fracaso.

1. DESARROLLO: ESTRATEGIAS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE

Revisando los procedimientos que se están utilizando para la evaluación del desempeño docente nos encontramos con las siguientes variantes:

1.1. Basados en la opinión de los docentes

En cualquier caso, creemos que se hace necesario un análisis mas profundo sobre las implicaciones conceptuales de la "autoevaluación", del "autoestudio", ya que, cuando menos, es un término confuso, ya que los criterios, normas, estrategias, metodologías, procedimientos, técnicas e instrumentos, e incluso gran parte de los datos, son establecidos y definidos al margen de aquellos que son evaluados y éstos sólo se limitan a una tarea "recopiladora".

Un auto-informe es un instrumento que permite a un profesor aportar información sobre su actividad docente. Suele estar pensado para conocer el modo que ha resuelto los problemas asociados a la planificación, el desarrollo y los resultados de su práctica. La mismo tiempo, el docente puede aportar valoraciones y reflexiones importantes para la mejora de su práctica docente y para la organización de la docencia que se realiza en su propio centro, considerando para ello: apoyo a las actividades de planificación de la tarea, los recursos y condicionantes de desarrollo de su trabajo, los resultados obtenidos, docencia, propuestas de mejora, sus necesidades de formación...

Los autoinformes son muy utilizados básicamente para evaluar aquellas conductas que no son fácilmente observables o que siéndolo requieren excesiva dedicación por parte del evaluador. Esta metodología de obtención de datos se constituye en un procedimiento valioso para evaluar los diferentes componentes y procesos implicados en la acción docente debido a la facilidad de elaboración del protocolo para obtener los datos, su rápida administración e interpretación de los resultados que aportan.

A pesar de su uso mayoritario, la validez de esta metodología puede ser razonablemente cuestionada, bien porque el docente puede no ser plenamente consciente de algunas de las conductas sobre las que tiene que informar o bien porque existen dudas sobre si las personas realmente informan de lo que hacen o, de algún modo, falsean la verdad. Las propuestas metodológicas que incorporan el autoinforme del docente tratan de incluir estrategias que posibiliten la verificación (evidencias) de la información ofrecida. Pese a todo habrá que pensar en analizar en profundidad si los autoinformes son útiles, si aportan la información deseada y si realmente pueden ser considerados instrumentos útiles para la consecución de los objetivos propuestos en el proceso evaluativo del desempeño docente.

1.1. Basados en la opinión de supervisores, inspectores, directivos y otras autoridades docentes

Este procedimiento puede hacer pensar al docente que el objetivo de la evaluación pone el énfasis en el control más que en la ayuda y desnaturalizar la esencia básica que debe conllevar la práctica evaluadora de los docentes. Puede ser útil para obtener información de algunos indicadores complementarios a los que pueden recogerse de estrategias basadas en la autoevaluación y en la opinión de otros agentes evaluadores (compañeros, padres, alumnos...).

1.2. Basados en la opinión de alumnos

Este procedimiento requiere, como es lógico, una cierta madurez de valoración y crítica por parte del alumno, lo que supone que sea un procedimiento restringido a niveles medios y superiores de educación. En efecto, a la opinión de los alumnos se ha recurrido, en algunos casos como fuente de información única, para la evaluación del docente universitario y, en estudios piloto, para la evaluación de docentes de enseñanza secundaria. No pocos expertos opinan que es el mejor procedimiento para evaluar pues el alumno es el permanente observador de la actuación docente (Tejedor, 2003). Su práctica se basa en la aplicación de un cuestionario que, como veremos, está siendo objeto de permanente análisis psicométrico y adaptación a los cambios de perfil de la actuación docente sugeridos por las nuevas propuestas didácticas.

1.3. Basados en la aplicación de instrumentos estandarizados para medir capacidades o competencias específicas de los docentes

Puede tener, sobre todo, sentido su aplicación si la evaluación incluye referencias explícitas a la evaluación de contenidos "específicos": idiomas, música, práctica deportiva, habilidades concretas... Aunque ocurre que algunas de estas actividades que hasta ahora se consideraban especiales tienen a incorporarse a los programas de formación inicial (idiomas, por ejemplo) siendo, como ocurre con las materias curriculares básicas, mucho más problemática y cuestionada por los docentes su inclusión en los contenidos objeto de su propia evaluación.

1.4. Basados en el análisis de los logros alcanzados por los alumnos

Podría pensarse que debiera ser el mejor procedimiento para evaluar el desempeño docente, siempre que pudiera establecerse nitidamente la relación "alumno aprende -> buen profesor", "alumno no aprende -> mal profesor". Sin embargo el dato relacionado con el rendimiento de los alumnos es, sin duda, el que puede generar más inquietudes y dudas en el profesorado. Por una parte, admitiendo que el objetivo principal de la actividad docente es producir aprendizajes en los alumnos, parece razonable incluir el rendimiento de los alumnos como indicador de calidad de dicha actividad. Sin embargo, la idea de asociar calidad docente con buenos resultados no es una relación inequívoca por multitud de razones, entre otras porque las condiciones de trabajo en los distintos centros pueden ser muy diferentes y porque no es

posible, sobre todo en los centros públicos, limitar el acceso a determinados grupos de alumnos cuyo rendimiento puede anticiparse como poco satisfactorio. Razones que van condicionar en gran medida los logros estudiantiles invalidando la pertinencia de establecer con claridad la relación entre calidad docente y rendimiento de los alumnos. Por ello, cualquier indicador de rendimiento de los alumnos que se utilice para valorar la competencia docente deberá incorporar como "variables condicionantes", al menos, las siguientes: características del currículum, características de la institución, medio sociofamiliar del que proceden los alumnos así como sus capacidades y actitudes.

1.5. Modelo de evaluación por competencias

La competencia profesional puede definirse como "el uso habitual y juicioso de comunicación, conocimiento, habilidades, técnicas, razonamiento clínico, emociones, valores y reflexión en la práctica cotidiana para el beneficio del individuo y la comunidad a los que está ofreciendo su servicio" (Gutiérrez, 2005). Esta conceptualización de competencia integra múltiples funciones:

- Cognitiva: adquirir y usar conocimientos para solucionar problemas de la vida real
- Técnica: habilidades, puesta en práctica de procedimientos
- Integradora: integración de conocimiento teórico y aplicado
- Relacional. Comunicación efectiva
- Afectivo-moral: respeto a personas y situaciones

En el modelo de evaluación del desempeño docente por competencias se asume que los procedimientos de evaluación deben venir condicionados por las condiciones institucionales en las que el profesor desempeña su tarea, incorporando como principios generales las siguientes orientaciones básicas: Formativa, participativa, humanista y técnicamente multidimensional. (García y otros, 2008).

Los instrumentos básicos para la obtención de datos que han venido utilizándose en las distintas experiencias, vinculados algunos de ellos especialmente con algunos de los procedimientos antes presentados, han sido:

- Observación de las clases
- Entrevista a profesores
- Autoinforme de actuación del docente
- Portafolio
- Opinión de gestores ajenos al centro
- Opinión de autoridades docentes y compañeros con responsabilidades de gestión
- Opinión de padres y alumnos
- Pruebas para medir competencias específicas del docente
- Logros alcanzados por los alumnos

Los instrumentos deben construirse en base a las tareas, criterios y descriptores que se hayan fijado para la realización de la evaluación, generalmente fruto de un consenso entre las autoridades y los representantes de los profesores. La responsabilidad de su elaboración, aplicación, corrección y

elaboración de informes debe asignarse a equipos técnicos especializados que trabajen para organismos institucionales.

Habría de explicitar la ponderación concedida a cada conjunto de datos obtenidos por estos diferentes instrumentos. En las prácticas reales realizadas esas ponderaciones pueden cambiar. Por ejemplo las asignadas en Perú son: Autoinforme (10%), Portafolio (60%), Entrevista con un evaluador (20%), Informes de terceros (10%).

En cada país, a medida que se va poniendo en práctica un modelo concreto de evaluación se van adaptando decisiones sobre cada uno de sus componentes y, desde luego, en relación con la modalidad de instrumentos a aplicar. En Colombia, por ejemplo, se aplica un procedimiento reglamentado la Ley 715 de 2001 y el Decreto 2582 de 2003. Los instrumentos que proporcionan información son dos: "Valoración anual del desempeño", que contempla 14 aspectos generales del comportamiento docente, y el "Plan de desarrollo profesional", que, una vez revisado el anterior, identifica los aspectos que han de ser objeto de mejora, estableciéndose compromisos concretos y medibles para su consecución durante el curso de siguiente al de la aplicación del protocolo de valoración.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bolívar, A. (2008). "Evaluación de la práctica docente. Una revisión desde España". *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1, nº 2, 56-74.
- García, B., Loredó, J., Luna, E. y Rueda, M. (2008). Modelo de evaluación de competencias docentes para la educación media y superior. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1, 3, 96-108.
- García-Valcárcel, A. (1992). "Características del buen profesor universitario según estudiantes y profesores". *Revista de Investigación Educativa*, vol. 19, 31-50.
- Gutiérrez, O. (2005). Educación y entrenamiento basados en el concepto de competencia: implicaciones para la acreditación de los programas de Psicología. *Revista Mexicana de Psicología*, 22, número monográfico, 253-270.
- Mondy, R. Y Noe, R. (1997). *Administración de recursos humanos*. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Murillo, F.J. (Coord.). (2006). *Evaluación del desempeño y carrera profesional docente. Una panorámica de América y Europa*. Santiago de Chile, UNESCO.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Román, M. y Murillo, F.J. (2008). "La evaluación del desempeño docente: objeto de disputa y fuente de oportunidades en el campo educativo". *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, 1, 2, 1-6.
- Tejedor, F.J. (2003). "Un modelo de evaluación del profesorado universitario". *Revista de investigación Educativa*, 21, 1, 157-182.
- Tejedor, F.J. (2009). "Evaluación del profesorado universitario". *Estudios sobre Educación*, 016, 79-102.
- Tejedor, F.J. y García-Valcárcel, A. (1996): La evaluación de la calidad de la docencia universitaria (en el marco de la evaluación institucional) desde la perspectiva del alumno. F.J. Tejedor y J.L.

- Rodríguez Diéguez (Eds) *Evaluación Educativa. II. Evaluación institucional*. Salamanca, Servicio de Publicaciones, 93-122.
- Tejedor, F.J. y Jornet, J. (2008). "La evaluación del profesorado universitario en España". *Revista Electrónica de Investigación Educativa, Número especial*.
- Valdés, V. H. (2000). "En un mundo de cambios rápidos, sólo el fomento de la innovación en las escuelas permitirá al sistema educacional mantenerse al día con los otros sectores". Ponencia presentada en el Encuentro Iberoamericano sobre Evaluación del Desempeño Docente. OEI, México, 23 al 25 de mayo. Disponible en: <http://www.oei.es/de/rifad01.htm>
- Werther W. Y Davis K. (1989). *Administración de personal y recursos humanos*. México, Editorial Mc Graw-Hill, México.

