

La evaluación de desempeño y sus prácticas en el sector salud de Villavicencio, Colombia*

pp. 83-95

DAGOBERTO TORRES-FLÓREZ**

ALISON GISELL CASTRO TOVAR***

SHIRLEY YOSHIRA TORO MIRAVAL****

* El presente artículo hace parte del proyecto “Fortalecimiento de la gestión humana en las IPS de Villavicencio”, financiado por la Universidad de los Llanos en 2020.

** Doctor en Ciencias Económico Administrativas. Universidad de los Llanos, Villavicencio, Colombia. E-mail: dtorres@unillanos.edu.co. ORCID: 0000-0002-7925-3005. Google Scholar: <https://scholar.google.es/citations?user=6pZUDJwAAAAJ&hl=es>.

*** Administradora de Empresas. Universidad de los Llanos, Villavicencio, Colombia. E-mail: alison.castro@unillanos.edu.co. ORCID: 0000-0002-2793-1687. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=GkwyNdYAAAAJ&hl=es>.

**** Administradora de Empresas. Universidad de los Llanos, Villavicencio, Colombia. E-mail: shirley.toro@unillanos.edu.co. ORCID: 0000-0002-6857-8701. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=GfE8OQUAAAAJ&hl=es>.

COMO CITAR ESTE ARTÍCULO**How to cite this article:**

Torres-Flórez, D., Castro, A. y Toro, S. (2021). La evaluación de desempeño y sus prácticas en el sector salud de Villavicencio, Colombia. *Revista Perspectiva Empresarial*, 8(2-2), 83-95.

Recibido: 18 de julio de 2021

Aceptado: 11 de octubre de 2021

RESUMEN **Objetivo.** Realizar una comprensión de la gestión de desempeño en los prestadores de servicios de salud IPS para aportar al desarrollo organizacional. **Metodología.** Se aplicó un cuestionario estructurado en forma virtual que incluía fases como planeación, acompañamiento, implementación a los encargados del área de talento humano y directivos de las IPS. **Resultados.** La gestión de desempeño se socializa en forma individual por el jefe inmediato, en bajo grado se fomenta la eficacia y la gestión del cambio; mientras que el interés en gran medida es medir comportamientos con una relación significativa entre la planeación y el acompañamiento con la implementación (0,007; 0,004), ya que cuando se realiza adecuadamente permite las mejoras correspondientes (0,000). **Conclusiones.** Se busca el mejoramiento del colaborador a través de programas de formación que mejoren su desempeño. No obstante, se deben mejorar las acciones en la planeación y la mejora.

PALABRAS CLAVE mejora, productividad, gestión, sistema, salud, personal.

Performance evaluation and practices in the health sector of Villavicencio, Colombia

ABSTRACT **Objective.** To understand performance management in IPS health service providers in order to contribute to organizational development. **Methodology.** A structured questionnaire was applied virtually to the people in charge of the human talent area and managers of the IPS, which included phases such as planning, follow-up monitoring and implementation. **Results.** Performance management is socialized individually by the immediate boss, and effectiveness and change management is promoted to a lesser extent; while the main interest is to measure behaviors, with a significant relationship between planning and follow-up monitoring with implementation (0.007; 0.004), since when it is done properly it allows for the corresponding improvements (0.000). **Conclusions.** The improvement of the collaborator is sought through performance-enhancing training programs. However, actions in planning and improvement should be enhanced.

KEY WORDS Improvement, productivity, management, system, health, personnel.

A avaliação de desempenho e suas práticas no setor saúde de Villavicencio, Colômbia

RESUMO **Objetivo.** Realizar uma compreensão da gestão de desempenho nos prestadores de serviços de saúde IPS para aportar ao desenvolvimento organizacional. **Metodologia.** Se aplicou um questionário estruturado em forma virtual que incluía fases como planejamento, acompanhamento, implementação aos responsáveis da área de talento humano e diretivos das IPS. **Resultados.** A gestão de desempenho se socializa em forma individual pelo chefe imediato, em baixo grau se fomenta a eficácia e a gestão da mudança; enquanto o interesse em grande medida é medir comportamentos com uma relação significativa entre o planejamento e o acompanhamento com a implementação (0,007; 0,004), já que quando se realiza adequadamente permite as melhoras correspondentes (0,000). **Conclusões.** Se busca o melhoramento do colaborador através de programas de formação que melhorem seu desempenho. No entanto, se devem melhorar as ações no planejamento e na melhora.

PALAVRAS CHAVE melhora, produtividade, gestão, sistema, saúde, pessoal.

Introducción

Es importante para las empresas implementar un sistema de gestión de desempeño adecuado para infundir en los colaboradores un compromiso hacia la organización mediante la identificación y fortalecimiento de sus capacidades y mejoramiento de las falencias al momento de desarrollar sus actividades. Las áreas de gestión humana se han dedicado solo a evaluar el desempeño y no gestionarlo. Para ello es importante diseñar una práctica que busque gestionar adecuadamente y logre encontrar beneficios tanto para la empresa como para el colaborador con base en una planeación, acompañamiento, medición, retroalimentación y plan de mejora (Torres-Flórez, 2018).

La evaluación de desempeño generalmente es compuesta por una serie de cuestionarios que contienen preguntas a ser respondidas por uno o varios evaluadores con respecto de un evaluado y que tratan de aspectos relacionados con las dos dimensiones del desempeño que discutimos, a saber: los comportamientos ('cómo') y los resultados ('qué') (Barrett, 2018); así las cosas, se deben evaluar los siguientes aspectos individuales de cada uno de los integrantes de la compañía: conocimiento del trabajo que desempeña; grado de calidad del trabajo que realiza y cómo se relaciona con el resto de personas que integran la organización.

En este artículo se pretende contribuir al fortalecimiento de la gestión humana de las IPS de Villavicencio. Con la presente investigación se busca mejorar el desempeño de los colaboradores de estas instituciones a través de una herramienta que permita efectuar una adecuada evaluación de desempeño, identificando aquellos aspectos que requieren de mayor atención para contribuir a la mejora continua.

Metodología

La investigación es de tipo descriptivo, ya que la finalidad de este proyecto fue identificar las prácticas de evaluación de desempeño en las IPS de Villavicencio y diseñar una herramienta que permita mejorar la gestión del desempeño y a la vez

generar soluciones para las falencias que presentan las instituciones. La población que participó en este proyecto fueron las instituciones prestadoras de servicios de salud IPS ubicadas en la ciudad de Villavicencio con mayor cantidad de colaboradores; aunque por la situación presentada por la pandemia del SARS-CoV-2 (COVID-19), desde el 2020, no se logró obtener la vinculación al proyecto de la mayoría de las IPS.

Para identificar dichas prácticas se aplicó un cuestionario estructurado MP04 sección gestión del desempeño a los encargados del área de talento humano y directivos de las IPS; para establecer los elementos y aspectos se realizó un cuestionario virtual con el mismo personal. Los resultados obtenidos se analizaron con la herramienta estadística SPSS y a partir de esta se realizaron las respectivas figuras, tablas de datos y correlaciones con el fin de que tuvieran una mayor precisión y resultara más entendible al lector. Esta herramienta permite efectuar relaciones entre las variables, conocer las tendencias y hacer predicciones.

Resultados y discusión

Se detallaron los aspectos para identificar las prácticas que eran utilizadas en las instituciones, los elementos del sistema de gestión de desempeño que le aportarían a las IPS y a la vez una herramienta de medición de desempeño acorde a las necesidades de las instituciones, ya que una de las falencias encontradas en las empresas es la carencia de un modelo que permita la evaluación de esta gestión de manera integral (Montilla, 2004); lo anterior, podría llevarlas al fracaso.

Teniendo en cuenta la herramienta MP04 se evidenció que el área de gestión humana en la mayoría de las IPS realiza la evaluación de desempeño de manera anual, en otros casos se realiza de manera semestral y trimestral en la que el jefe inmediato es el encargado de aplicar la evaluación a su personal a cargo y los resultados de esta se socializan de manera individual por medio de una reunión personalizada (tabla 1). Esta evaluación del desempeño se realiza en las organizaciones continuamente y de forma dinámica (Chiavenato, 2007), efectuándose de manera formal o informal.

Tabla 1. Aspectos generales de la evaluación de desempeño

Elemento	%	Elemento	%		
Periodicidad	Trimestral	7,7	Forma en que se socializan los resultados de la ED	Individual	92,3
	Semestral	7,7		Grupal	7,7
	Anual	84,6	Dar a conocer los resultados de la ED (correo electrónico)	No	76,9
Responsable de aplicar la ED	Gestión humana	15,4		Si	23,1
	Jefe inmediato	84,6	Dar a conocer los resultados de la ED (reunión personalizada)	Si	100
Lugar donde se realiza la ED	Oficina gestión humana	7,7	Dar a conocer los resultados de la ED (reunión grupal)	No	100
	Oficina del jefe inmediato	92,3	Dar a conocer los resultados de la ED (cartelera)	No	100

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Algunos aspectos importantes que tienen en cuenta las IPS son: la periodicidad para aplicar la evaluación de desempeño; quién es el responsable de aplicarla; dónde se realiza; la forma en cómo se socializan los resultados al finalizar el ejercicio y a través de qué medio se ejecuta esta socialización; siendo todo esto parte de la etapa o fase de planeación, la cual es imprescindible para llevar a cabo una buena gestión del desempeño; para Sánchez y Calderón (2012) se deben establecer las etapas y actividades en las cuales se desea realizar el proceso con el tiempo que tomará cada una y su secuencia, los encargados y los recursos asignados.

Se estableció una escala de calificación de 1 a 10 para identificar en qué grado de importancia se encuentran los ítems de cada una de las fases (planeación, acompañamiento, implementación, retroalimentación y mejora); se diseñó una escala de ponderación descendente con aquellos ítems y con un puntaje entre: 1 a 3,68 “casi nunca se tienen en cuenta”; de 3,69 a 5,82 “raramente se tienen en cuenta”; de 5,83 a 7,53 “ocasionalmente se tienen en cuenta”; de 7,54 a 8,90 “frecuentemente se tienen en cuenta” y de 8,91 a 10 “se tienen en cuenta muy frecuentemente”.

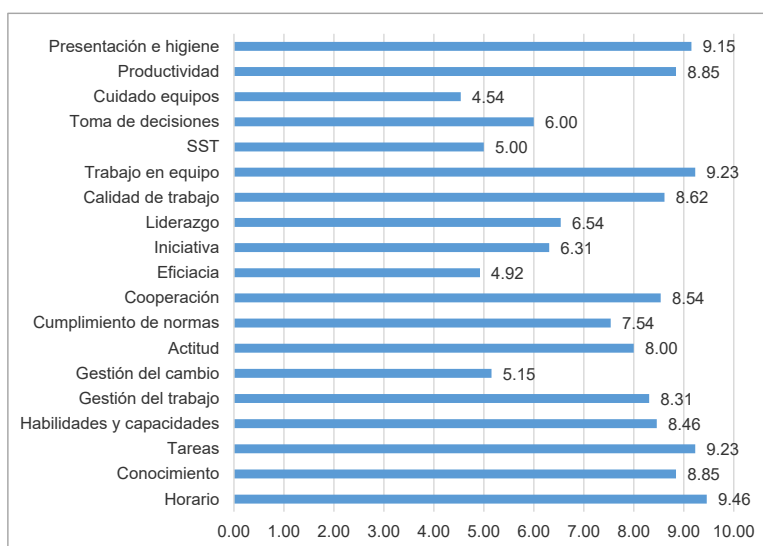


Figura 1. Elementos en la evaluación de desempeño (planeación). Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

En cuanto a la planeación de la evaluación entre los elementos que las instituciones consideran más trascendentes se encuentran: el cumplimiento del horario laboral (9,46); el trabajo en equipo y cumplimiento de tareas (9,23) y la presentación e higiene (9,15). Toro (2015) resalta que el trabajo en equipo agrupa la conexión y la transformación de una organización, considerando la necesidad de mejora continua y cambios organizacionales para encaminarse al logro de la misión y visión, guiando el comportamiento de los colaboradores para alcanzar la calidad y productividad.

Entretanto, algunos de los elementos que raramente son incluidos en la evaluación son: la eficacia y el cuidado de los equipos (4,92 y 4,54, respectivamente) (figura 1); y esto debería considerarse importante, ya que siendo eficaz se da cumplimiento a los objetivos finales. En este sentido para la Escuela Europea de Dirección y Empresa —EUDE— (2016) todas las variables que se pueden cambiar, promoviendo la innovación, ayudan a lograr un mayor objetivo.

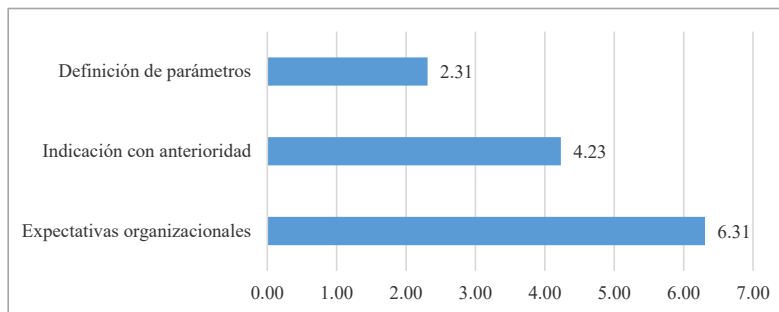


Figura 2. Fase de planeación en la evaluación de desempeño. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Además, para la definición de los parámetros mencionados, es importante resaltar que los colaboradores casi nunca participan activamente en ello (2,31); de igual manera las instituciones raramente comunican con anterioridad por escrito el cómo se evaluará el desempeño (figura 2). A largo plazo la falta de planeación en la gestión puede ocasionar el cierre parcial o completo de las entidades, ya que las quejas y demandas tanto de los clientes internos como de los externos pueden influir en el desempeño organizacional y el proceso de gestión (Correa y Díaz, 2018).

Aunque ocasionalmente el área de gestión humana fomenta que los superiores comuniquen de forma clara las expectativas organizacionales (6,31) (figura 2), pues un buen rendimiento de los empleados de una empresa es fundamental para la salud y productividad de la misma. Si este aspecto está fallando, las consecuencias para la rentabilidad podrían ser graves debido a que si no hay beneficio —o si se están generando pérdidas— su supervivencia podría estar en peligro.

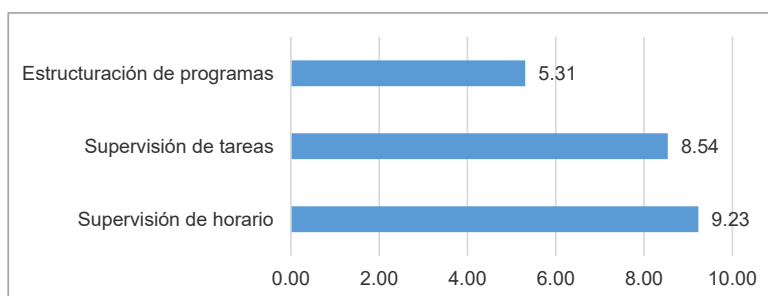


Figura 3. Etapa de acompañamiento en la ED. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

En el proceso de acompañamiento es indispensable para las instituciones realizar una supervisión constante del cumplimiento del horario laboral de los trabajadores y de las tareas asignadas; no obstante, según los resultados arrojados, a pesar de la importancia que se le ha dado, raramente es empleada para establecer los programas de entrenamiento, crecimiento y formación (figura 3). De igual manera una buena gestión del instrumento de evaluación otorga al evaluador la capacidad de identificar cuando una persona necesita entrenamiento o más capacitación; pero, por el contrario, si los resultados son sobresalientes esta persona podrá ser candidato a realizar labores de más responsabilidad y complejidad en la organización.

Aquellos modelos empleados para evaluar el desempeño son una representación simplificada de la realidad, en donde se tienen en cuenta elementos básicos que revelan los niveles de desempeño alcanzados por la organización (Kraenau, Santos de la Cruz y Canales del Mar, 2015). Las formas más

empleadas para evaluar el personal en las IPS son: gráficas de resultados con 7,77 (frecuentemente); autoevaluación de los colaboradores con 7,31 (ocasionalmente) y también se realiza mediante una lista de verificación que es diligenciada por el jefe inmediato con 7 (ocasionalmente) (figura 4); de ahí la relevancia de que las organizaciones adapten sus propios instrumentos y que permitan al colaborador identificarse en el momento de la medición (Machorro and Romero, 2017).

Asimismo, entre los métodos menos utilizados por las entidades se encuentran: la evaluación realizada por los clientes a los colaboradores con 1,85 (casi nunca); la evaluación entre sí con 2,23 (casi nunca); la comparación entre los colaboradores y la evaluación realizada por los empleados a sus jefes con 2,46 (casi nunca) (figura 4); en contraste, Rodríguez y Torres (2016) demuestran que hace un tiempo atrás eran más empleados para evaluar los métodos de observación, la autoevaluación y la lista de verificación.

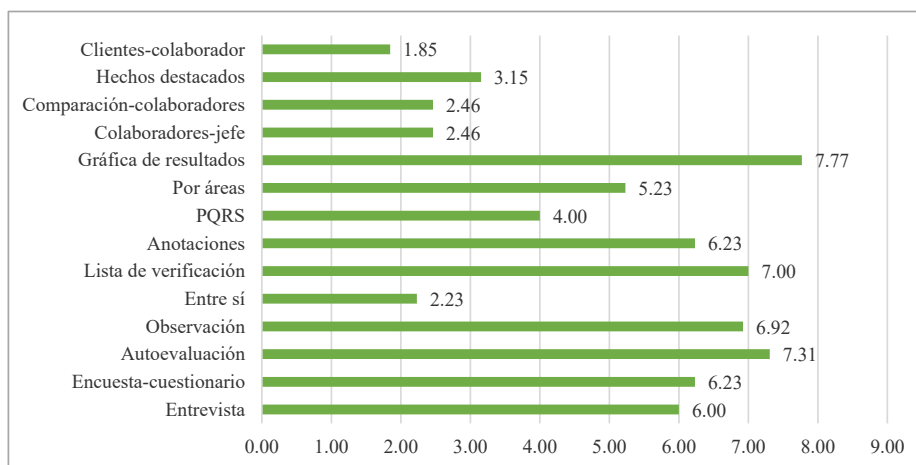


Figura 4. Forma de evaluación de desempeño. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Como se evidencia en la figura 5, la evaluación de desempeño se enfoca en medir el comportamiento de los colaboradores y medir sus resultados; además de que permite relacionar los objetivos individuales con los organizacionales para la optimización de los procesos; esto es importante debido a que el estudio del desempeño laboral en las empresas analiza los comportamientos, las actitudes, la percepción y el

aprendizaje de los colaboradores. En este sentido las empresas deben gestionar adecuadamente su talento humano, contemplando los procesos que desarrollan en las instituciones para alcanzar el éxito (Pedraza, Amaya y Conde, 2010).

Por otro lado se logró identificar que en muy pocos casos se indica por escrito (con anterioridad)

de qué manera se evaluará a los empleados, lo que permite que este proceso sea más objetivo; además es importante relacionar los objetivos individuales con los organizacionales para encaminar las actividades al cumplimiento de cada uno de ellos.

Velandia (2017) manifiesta que es valioso focalizar la evaluación en los resultados, así se desarrolle informalmente, siempre y cuando esté soportada por indicadores para no perder objetividad del proceso.

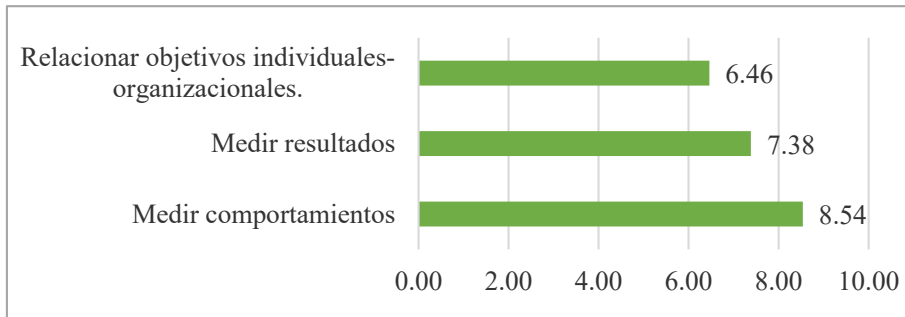


Figura 5. Enfoque de la evaluación de desempeño. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Se identificó que al finalizar la evaluación de desempeño se permite a los trabajadores la revisión de sus resultados. Por ello se considera obligatoria la retroalimentación de esta, obteniendo en la escala resultados de 8,77 y 8,38 (respectivamente) (figura 6); siendo hoy más importante esta revisión que hace unos años, tal como se puede evidenciar en los resultados de Acosta (2018); además para obtener una mejor satisfacción en el desempeño laboral se debe comprometer a los colaboradores en la fijación de metas y comunicarles con claridad en qué consisten (Pineda, 2020), permitirles que asuman retos e informarles sobre su desempeño, de igual manera es necesario contemplar cambios o tomar decisiones para un mejor equilibrio entre

el colaborador y su lugar de trabajo (Tuesta et al., 2021).

En este ejercicio se le indica al colaborador sus fortalezas (7,85) y debilidades (7,46) y raramente se le da la oportunidad de expresar los motivos de su desempeño (4,15) (figura 6). Expresar las fortalezas a los colaboradores es algo positivo dado que crea un lazo de confianza entre jefe y subordinado, además de señalar sus falencias para la mejora de su desempeño (Acosta, 2018; Brito-Carrillo, Pitre-Redondo and Cardona-Arbeláez, 2020). De igual modo la evaluación cualitativa y cuantitativa del desempeño implica el compromiso de los trabajadores para identificar así dificultades entre las actividades y los objetivos de la empresa.

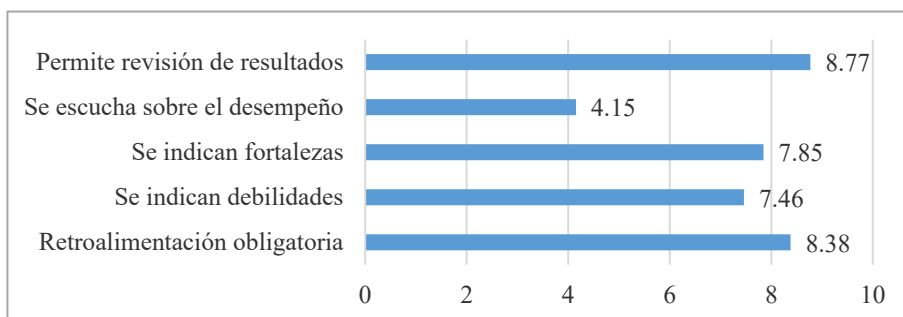


Figura 6. Proceso de retroalimentación. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Se identificó también que en las organizaciones el proceso de evaluación de desempeño se encuentra sistematizado con 7,69 (frecuentemente) y este raramente ayuda a que los colaboradores se enfoquen en lo prioritario y estratégico (4,62) (figura 7). Para

Montoya (2009) la evaluación de desempeño es una estrategia que involucra interacciones permanentes, lo que permite a los colaboradores participar y contribuir en la creación de estrategias para mejorar el desempeño de la organización.

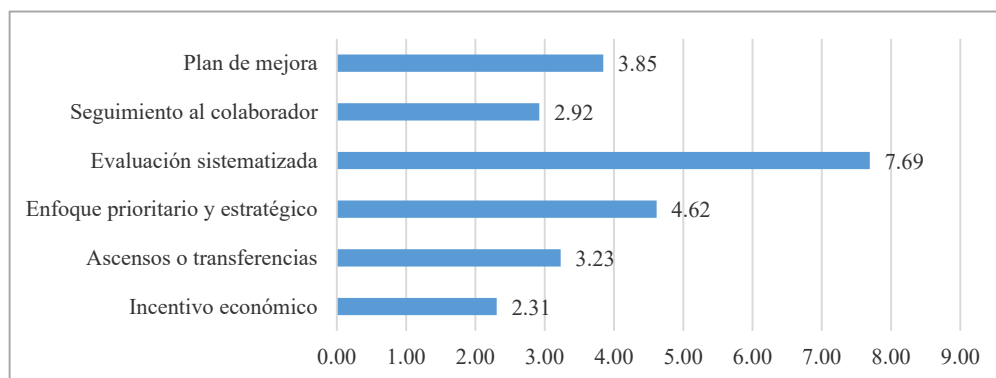


Figura 7. Aspectos de la fase de mejora. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

De igual manera el plan de mejora también es raramente utilizado (3,85) y los colaboradores casi nunca tienen acceso a ascensos o transferencias (3,23), así como a incentivos económicos (2,31) (figura 7). No obstante, Acosta (2018) encontró en este mismo sector que existía mayor facilidad para acceder a ascensos y a incentivos económicos de lo que se encontró a día de hoy. Esta situación no se debería dejar de lado puesto que influye en la motivación de los colaboradores. Por ello Castaño (2013) explica que la organización recurre a los resultados obtenidos en la evaluación para decidir sobre los cambios necesarios con respecto a la asignación de incentivos, remuneraciones económicas o para realizar capacitaciones.

Después de analizar las fases de manera individual se realizó un promedio general de cada una de ellas para determinar en cuáles existen mayores fortalezas y en cuáles se presentan falencias. Se puede evidenciar que las fases de implementación y mejora requieren fortalecerse para enriquecer el proceso total de la gestión

del desempeño y lograr un efecto positivo en los colaboradores y la organización (figura 8), lo cual es imprescindible porque los resultados de la evaluación sirven para identificar las necesidades de formación y desarrollo (Chávez, 2014). Por el contrario, también se afirma que anteriormente la evaluación del desempeño se restringía a la percepción del superior respecto al comportamiento del colaborador. Más adelante se establecieron diferentes modelos en la medida en que hoy se pueden encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación.

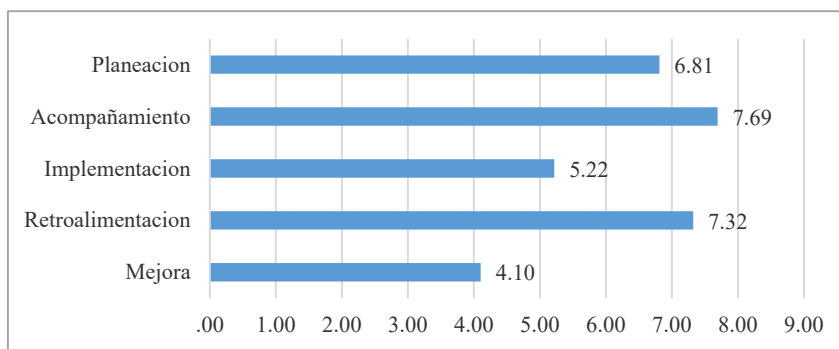


Figura 8. Comparación de las fases del proceso de evaluación de desempeño. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Por otro lado se identificó que en las áreas de planeación, retroalimentación y acompañamiento existe una mejor organización gracias a la buena gestión que se realiza en ellas, por tal motivo se consideran de más relevancia para las instituciones (figura 8); del mismo modo Sánchez y Calderón (2012) afirman que una vez se han planeado los aspectos primordiales del proceso de evaluación es imprescindible diseñar el método por el cual se desarrollará, además en esta etapa del proceso es

fundamental prestar atención a este elemento puesto que es el que le dará la forma general al mismo.

Mientras que las fases de implementación y mejora, que también son indispensables para este proceso, requieren de un refuerzo (figura 8). Para Prieto (2014) si no se adopta una adecuada evaluación del desempeño que conlleve al mejoramiento de los procesos esto podría representar una pérdida de oportunidades, motivación o de tiempo.

Tabla 2. Correlación de fases

		Planeación	Acompañamiento	Implementación	Retroalimentación	Mejora
Planeación	Correlación de Pearson	1	0,241	0,706	0,103	0,427
	Sig. (bilateral)		0,427	0,007	0,738	0,146
Acompañamiento	Correlación de Pearson	0,241	1	0,737	0,560	0,744
	Sig. (bilateral)	0,427		0,004	0,047	0,004
Implementación	Correlación de Pearson	0,706	0,737	1	0,448	0,836
	Sig. (bilateral)	0,007	0,004		0,125	0,000
Retroalimentación	Correlación de Pearson	0,103	0,560	0,448	1	0,460
	Sig. (bilateral)	0,738	0,047	0,125		0,114
Mejora	Correlación de Pearson	0,427	0,744	0,836	0,460	1
	Sig. (bilateral)	0,146	0,004	0,000	0,114	

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

En cuanto a las fases entre sí, se demostró que las fases de planeación e implementación cuentan con una relación positiva (0,706); esto es coherente con lo que mencionan Becerra, Piñeros y Uribe (2018) dado que se presenta una relación directa entre la correcta planeación y gestión del desempeño de los colaboradores y la productividad, si cada empresa potencializa y mejora logrará fortalecer la productividad individual y empresarial y ser así más competitiva en el mercado. También se evidenció que existe un alto grado de correlación del acompañamiento con la implementación, mejora y retroalimentación (en menor grado) porque este contribuye al desarrollo

adecuado de estas etapas; esto es congruente, ya que se reconoce el acompañamiento como una alternativa para mejorar la calidad (tabla 2).

Además se encontró que el lugar donde se lleva a cabo la gestión del desempeño, el responsable de aplicarla, la periodicidad y el año en que fue creada la empresa, influyen significativamente en la implementación y mejora (tabla 3); de igual modo Velandia (2017) señala que muchos ejecutivos optan por ejecutar la evaluación de desempeño en el lugar de trabajo del colaborador, siendo lugares de constante interacción, así como también se efectúa en las oficinas de gestión del talento humano.

Tabla 3. Significancia de correlación

	Planeación	Acompañamiento	Implementación	Retroalimentación	Mejora	Gestión del desempeño
Lugar donde se realiza la ED	0,024	0,115	0,004	0,130	0,020	0,005
Responsable de aplicar la ED	0,213	0,062	0,005	0,347	0,056	0,027
Periodicidad con que se realiza la ED	0,084	0,122	0,004	0,157	0,013	0,003
Año en que se creó la empresa	0,465	0,057	0,004	0,340	0,037	0,018

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

En este texto se demuestra que las IPS en Villavicencio cuentan con una buena gestión del desempeño en tanto a la definición de los aspectos que se van a evaluar, lugar en que se va a realizar y responsable de este proceso. Sin embargo se presentan falencias en las fases de implementación y mejora que podrían reforzarse si se aprovechan las fortalezas existentes en la etapa de acompañamiento.

Conclusiones

Las IPS en Villavicencio por lo general carecen de un sistema estructurado de la gestión de desempeño, lo que demuestra un bajo

compromiso hacia el desarrollo de la evaluación del desempeño personal y la retroalimentación que permite mejorar la productividad. Asimismo, no se tienen presente algunos elementos o aspectos que son importantes y pueden mejorar aún más esta gestión. Al momento de planear la evaluación de desempeño estas instituciones tienen en cuenta elementos tales como la responsabilidad, actitud, calidad en el trabajo, trabajo en equipo, compromiso, productividad, cumplimiento de procedimientos, presentación e higiene y eficiencia. Mientras que no se consideran tan significantes aspectos como son puntualidad, conducta, relaciones interpersonales, coordinación y liderazgo, aceptación de críticas, múltiples tareas, manejo del cambio, uso de herramientas y trabajo bajo presión.

La evaluación de desempeño va encaminada en mayor proporción a medir el comportamiento de los colaboradores, de manera que se identifique si ellos están desarrollando sus actividades con una actitud proactiva; esto es fundamental al momento de prestar un buen servicio a los usuarios, además de determinar el éxito que puede tener el colaborador en una determinada labor.

Por último, la aplicación de la evaluación brinda al trabajador la oportunidad de acceder a capacitaciones que pueden contribuir al mejoramiento de su desempeño y a su plan de carrera; asimismo, la institución logra identificar cuáles son los procesos que requieren de mayor atención y/o cuáles son las áreas en las que se están presentando más falencias con el fin de exponer ideas y establecer estrategias que contribuyan a la mejora continua.

Referencias

- Acosta, K. (2018). *Análisis del proceso de evaluación de desempeño en las IPS de Villavicencio* (tesis de pregrado). Escuela de Administración y Negocios, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de los Llanos, Villavicencio, Colombia.
- Barrett, B. (24 de octubre de 2018). Evaluación del desempeño laboral. Qué es y cómo se desarrolla. *Areté Activa*. Recuperado de <https://www.areté-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>.
- Becerra, L., Piñeros, I. y Uribe, N. (2018). *El rol de la gestión humana en la planeación y gestión del desempeño como herramienta para el fortalecimiento de la productividad* (tesis de posgrado). Especialización en Gerencia del Talento Humano, Universidad Sergio Arboleda, Bogotá, Colombia.
- Brito-Carrillo, C., Pitre-Redondo, R. and Cardona-Arbeláez, D. (2020). Organizational Climate and its Influence on the Performance of Employees in a Service Company. *Información Tecnológica*, 31(1), 141-148.
- Castaño, Á. (2013). *Análisis del proceso de evaluación de desempeño en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar*. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Chávez, A. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. *Horizonte de la Ciencia*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5709/570960877011/index.html>.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Correa, M.L. y Díaz, B.H. (2018). Capacidad en tecnologías de la información y desempeño organizacional: un estudio en el contexto colombiano. *Innovar*, 28(69), 99-116.
- EUDE. (2016). *Eficacia y eficiencia: aspectos claves para futuros directivos*. Recuperado de <https://www.eude.es/blog/eficacia-y-eficiencia-claves-directivos/>.
- Kraenau, E., Santos de la Cruz, E. y Canales del Mar, M. (2015). Métrica difusa para la evaluación del desempeño en la gestión por procesos. *Industrial Data*, 18(1), 19-30.
- Machorro, F. and Romero, M. (2017). Proposal of an Instrument for Self-Evaluation of Organizational Performance in Public Institutions of Higher Education in Mexico. *Formación Universitaria*, 10(3), 03-10.
- Montilla, O. (2004). Modelo para la evaluación de gestión de empresas industriales del subsector de cosméticos. *Estudios Gerenciales*, 20(92), 25-45.
- Montoya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 11(1), 1-22.
- Pedraza, E., Amaya, G. y Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(3), 493-505.

- Pineda, A.E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON*, 7(1), 9-25.
- Prieto, A. (2014). *La importancia de la evaluación de desempeño, como proceso sistemático generador de cambios y herramientas de gestión gerencial* (tesis de posgrado). Programa de Administración de Empresas, Diplomado en Gerencia del Talento Humano, Universidad Militar Nueva Granada, Washington, USA.
- Rodríguez, D. y Torres, D. (2016). Proceso de evaluación del desempeño en las clínicas de Villavicencio. *Revista GEON*, 3(1), 56-61.
- Sánchez, J. y Calderón, V. (2012). Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoría. *Pensamiento & Gestión*, 32, 54-82.
- Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales* (tesis de posgrado). Especialización Alta Gerencia, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Torres-Flórez, D. (2018). Importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. *Revista GEON*, 5(1), 24-37.
- Tuesta, J.A. et al. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: impacto salarial, antigüedad y nivel académico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 629-641.
- Velandia, L. (2017). *La evaluación de desempeño y su importancia en las Mipymes: rectificadoras de motores de la ciudad de Villavicencio*. Recuperado de <https://repositorio.unillanos.edu.co/bitstream/001/912/3/ARTICULO%20ADE%200306.pdf>.