

Propuesta de evaluación del desempeño como proceso generador de cambios para la Empresa Municipal Registro de la Propiedad de Manta

Proposal for performance evaluation as a process generating changes for the Municipal Company Property Registry of Manta

Autoras

*Teresa Gabriela Cedeño Catagua. <https://orcid.org/0000-0003-4161-006X>
Universidad Técnica de Manabí. Portoviejo. Ecuador.
E-mail: atito_2005@hotmail.com*

*Gladys María Saltos Briones. <https://orcid.org/0000.0002-6668-1668> Universidad
Técnica de Manabí. Portoviejo. Ecuador.
E-mail: gsaltos@utm.edu.ec*

Fecha de recibido: 2020-04-15

Fecha de aceptado para publicación: 2020-06-10

Fecha de publicación: 2020-06-30



Resumen

En la actualidad las empresas dan atención a la gestión del talento humano como medio para mejorar los procesos. Esta investigación tiene el objetivo de proponer una evaluación del desempeño como proceso generador de cambios para la Empresa Municipal Registro de la Propiedad de Manta. La metodología que se aplica en la investigación es exploratoria, descriptiva y correlacional. Teniendo como resultados la propuesta de un modelo de evaluación de desempeño, que consta de cuatro fases que son la identificación de elementos a evaluar, ponderar los factores, evaluación de parámetros y escala de valoración. La aplicación de este modelo de evaluación de desempeño permite que la empresa Municipal Registro de la Propiedad de Manta, mejore los procesos de atención al usuario, creando un clima organizacional que motive a los funcionarios.

Palabras clave: Gestión talento humano, evaluación, desempeño, empresa pública, atención al usuario.



Abstract

Today companies give attention to the management of human talent as a means to improve processes. This investigation has the objective of proposing a performance evaluation as a change generating process for the Municipal Property Registry Company of Manta. The methodology applied in the research is exploratory, descriptive and correlational. Having as results the proposal of a performance evaluation model, which consists of four phases that are the identification of elements to be evaluated, weighting the factors, evaluation of parameters and evaluation scale. The application of this performance evaluation model allows the Municipal Property Registry company of Manta to improve user service processes, creating an organizational climate that motivates officials.

Keywords: Human talent management, evaluation, performance, public company, customer service.

Introducción

En el siglo XXI, una de las razones que genera gran éxito empresarial es el valor humano y el talento que desarrolla en las actividades empresariales. En la actualidad las organizaciones se encuentran en un mundo proactivo y cambiante lo cual penetra cada vez con más fuerza en el proceso laboral en todas sus fases (Hernández & Cejas, 2015, p. 19).

Las empresas de hoy priorizan la administración de su capital humano para obtener ventajas sobre sus competidores, independientemente de si son grandes empresas o pequeñas y medianas empresas (Trujillo, et al, 2018, p. 1). La motivación y satisfacción laboral del elemento humano es clave para obtener resultados positivos, su desempeño se traduce en el logro de los objetivos, por lo que se debe encontrar la manera de motivar al personal para aumentar su empeño, interés y satisfacción en el trabajo (Hernández, et al, 2017, p. 108).

El propósito de la investigación es la aplicación de una evaluación de desempeño eficaz para obtener mejores bases para una valoración y posterior motivación de los empleados, de una forma coherente, estimulando al trabajo en equipo, permitiendo a los empleados una retroalimentación profunda acerca de sus habilidades, logros y alcances, sin olvidar la verificación de sus fallas y limitaciones, proporcionando con ello oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva y constante a los empleados y/o funcionarios, además de mejorar la atención del usuario de la Empresa Municipal Registro de la Propiedad de Manta.



Siendo el objetivo de la investigación proponer una evaluación del desempeño como proceso generador de cambios y su incidencia en el desarrollo efectivo de los procesos de la Empresa Municipal Registro de la Propiedad de Manta. Además, se identifican los tipos de evaluación de desempeño que se pueden ejecutar al personal, y se verifica si esta evaluación genera valor a la empresa, es decir mejora la atención al usuario.

El problema de la investigación se da por la inexistencia de un procedimiento de evaluación de desempeño adecuado para los empleados de la empresa Municipal Registro de la Propiedad de Manta, esta situación está limitando el desarrollo eficaz de sus procesos, y provoca insatisfacción en sus trabajadores. Además, de existir no conformidades por parte de los trabajadores, en la forma en que se gestiona el talento humano, debido a que no se generan cambios positivos en el desarrollo efectivo de los procesos que se llevan a cabo en la empresa.

El mundo globalizado de hoy, caracterizado por el conocimiento y los nuevos avances en las tecnologías, ha impuesto nuevos retos y demandas en el sector empresarial, y en la gestión del talento humano, por lo que resulta necesario dotar a la gestión de técnicas y modos de actuación orientados a incrementar la eficacia de la gestión (Brunet, 2016, p. 980). Por lo tanto, a nivel empresarial, reconocer los talentos, o hacer que las personas que laboran en las empresas logren un camino de formación, que desarrolle sus habilidades, destrezas, y puedan aportar con nuevos conocimientos a sus labores diarias, es una tarea de prioridad, que debe ir acoplada a los enfoques de la gestión de talento humano que cada empresa asume en su desempeño.

El talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: conocimiento, habilidad, juicio y actitud (Chiavenato, 2009). “Las actuales tendencias administrativas en relación con el TH a nivel mundial exigen a las organizaciones cambios constantes en su estructura, de manera que se adapten y sean competitivas en el mercado aprovechando el potencial que representan sus trabajadores” (Bonilla, 2014, p. 1). Por lo tanto, según indica Alonso (2014) definen la gestión del talento como: “el conjunto de actividades que la empresa realiza con el fin de atraer, seleccionar, identificar, desarrollar y retener a los mejores profesionales en los roles estratégicos de la organización” (p. 1013).

Así mismo el desarrollo de las actividades laborales y la aplicación de capacidades, por parte de las personas en las organizaciones, derivan en el surgimiento de las competencias y la gestión de estas como procesos estratégicos, que representan uno de los principales motores de éxito que puede o no garantizar la competitividad de las mismas y el alcance de los objetivos organizacionales (Duque, 2017).



Por otro lado desde el punto de vista estratégico según Bonilla (2016) se deben considerar cinco funciones fundamentales, a cumplir por al área encargada de la gestión de talento humano: a) institucionales o corporativas, alineados con la misión y visión de la organización; b) funcionales u operacionales, que buscan apoyar directamente al individuo y su gestión operativa; c) sociales o de interacción, que persiguen la integración y el funcionamiento de los equipos de trabajo; d) individuales o personales, de acuerdo a las experiencias vivenciales y existenciales de los empleados, que influyen de manera directa la calidad del trabajo; e) legales-laborales, que varían según la jurisdicción laboral de cada país.

De esta manera los Modelos de Gestión de Talento Humano en la actualidad, buscan lograr el enfoque sistémico e integral de las funciones involucradas. El Modelo de Gestión de Talento Humano para el análisis y control, se diseña para mejorar el desempeño permanente del personal y apoyar las metas de la organización. Este modelo puede ser utilizado por la organización como una base de la política y procedimientos para las personas que proporcionan servicios a la organización (Bacallao, 2014, p. 4). Mientras que el modelo de Santos Cuesta et al. (2012) propone un modelo integrado de gestión humana y del conocimiento, bajo un enfoque o perspectiva estratégica. El modelo propuesto se caracteriza por ser sistémico, estratégico, participativo, interdisciplinario, de procesos y de competencias laborales.

En la aplicación de estos modelos de gestión es importante una evaluación del desempeño que consiste en la valoración del rendimiento, que es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (García, 2016). Además, las organizaciones necesitan conocer cómo están desempeñando sus labores los empleados, a fin de identificar quiénes efectivamente agregan valor y cuáles no, para esto se lleva a cabo la evaluación del desempeño, en donde es posible asignar calificaciones a los empleados, para que de esta forma se pueda discriminar entre empleados efectivos e inefectivos (Sánchez y Bustamante, 2012).

El método de evaluación de desempeño que sugiere Santos Cuesta, et al (2018) considera cuatro fases para la evaluación del desempeño, integrando el compromiso y la gestión de talento humano en las organizaciones, la primera es la planeación estratégica, la segunda el diseño del sistema de evaluación individual, la tercera el desempeño y la cuarta la evaluación. Mientras que el método de los centros de evaluación (IMF, 2019, p. 4) propone la evaluación por parte de los superiores, la autoevaluación, evaluación por parte de los iguales, por parte de los



subordinados, por parte de los clientes, la evaluación 360 grados, y el seguimiento informático. En el Ecuador la ley que regula a los servidores públicos es la Ley Orgánica de Servicio Público (LOSEP), que en su artículo 2.- Objetivos y en referencia al talento humano expresa: El servicio público y la carrera administrativa tienen por objetivo propender al desarrollo profesional, técnico y personal de las y los servidores públicos, para lograr el permanente mejoramiento, eficiencia, eficacia, calidad, productividad del Estado y de sus instituciones, mediante la conformación, el funcionamiento y desarrollo de un sistema de gestión del talento humano sustentado en la igualdad de derechos, oportunidades y la no discriminación (p.45).

De igual forma en el Capítulo I Sistema Integrado de Desarrollo del Talento Humano del Sector Público, en su artículo 53.- expresa:

Es el conjunto de políticas, normas, métodos y procedimientos orientados a validar e impulsar las habilidades, conocimientos, garantías y derechos de las y los servidores públicos con el fin de desarrollar su potencial y promover la eficiencia, eficacia, oportunidad, interculturalidad, igualdad y la no discriminación en el servicio público para cumplir con los preceptos de esta Ley (p.23).

La Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos su Artículo 31 expresa:

Dentro de sus funciones están el dictar las resoluciones y normas necesarias para la organización y funcionamiento del sistema; elaborar el presupuesto de la Dirección Nacional de Registro de Datos Públicos, promover la realización de estudios e investigaciones en material registral; celebrar convenios de cooperación técnica e internacional para mejorar la calidad del servicio registral, entre otras (p.35).

Metodología

La metodología utilizada es una investigación exploratoria debido a que se analiza el tema planteado en el contexto en donde se desarrolla. Además, se emplea la investigación descriptiva para conocer de manera directa la opinión de los funcionarios de la empresa, con un estudio correccional no experimental, en el cual se miden dos variables, en este caso desempeño y desarrollo de la empresa.

De este modo se propone la evaluación del desempeño del talento humano como proceso generador de cambios, que incide en el desarrollo efectivo de los procesos de la Empresa



Municipal Registro de la Propiedad de Manta. La cual consta de los siguientes tipos, métodos y técnicas de investigación:

Población y muestra. Tipo de muestreo a realizar:

Población: En la presente investigación la población objeto de estudio fueron los funcionarios de la Empresa Pública Registro de la Propiedad de Manta.

Muestra: Para el desarrollo de esta investigación la muestra a considerar es confiable y representativa, aplicaremos la fórmula que permite calcular el tamaño de la misma:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

n=?

N= Tamaño de la población

Nivel de confianza

Probabilidad de éxito

Probabilidad de fracaso

Margen de error

n=?

N= 55 **Z_α=**

Z_α= 2,45 **p=**

p= 50% **q=**

q= 50% **e=**

e= 10%

$$n = \frac{55 * 2,45^2 * 0,50 * 0,50}{0,10^2 * (55 - 1) + 2,45^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{82,534375}{2,040625}$$

$$n = 40,445635$$

$$n = 40 \text{ funcionarios } \approx$$

Herramientas empleadas

Entrevista: Esta se realiza al Gerente de la Empresa Municipal Registro de la Propiedad de Manta a fin de obtener de manera directa, información sobre el desempeño de sus empleados y como incide en el desarrollo efectivo de los procesos realizados en dicha empresa.

Método de inducción: Se toma en consideración la información proporcionada por los empleados de la empresa a través de las encuestas realizadas, la entrevista aplicada al Gerente y los indicadores de resultados anuales obtenidos por la empresa.

Método de análisis – síntesis: Este método se aplica considerando la información y conocimiento que se tiene del tema de investigación planteado, es decir la forma como se



desempeña el talento humano y como se desarrolla la Empresa Registro de la Propiedad de Manta, así como de los objetivos de la investigación.

Ponderación de expertos: Se eligen a 7 expertos para valorar en lo que se refiere a evaluación de desempeño para la valoración, de los elementos importantes para la valoración del rendimiento del personal.

Resultados y discusión

Basados en el análisis crítico al proceso de evaluación del desempeño, se tiene que una de las causas que provocan el deficiente proceso de evaluación del desempeño es la carencia de un indicador integral, que permita ponderar los factores a evaluar de una manera más efectiva.

En la Figura 1, se presenta el esquema del procedimiento seguido para la determinación del Índice de evaluación del desempeño en la empresa Registro de la Propiedad en Manta.

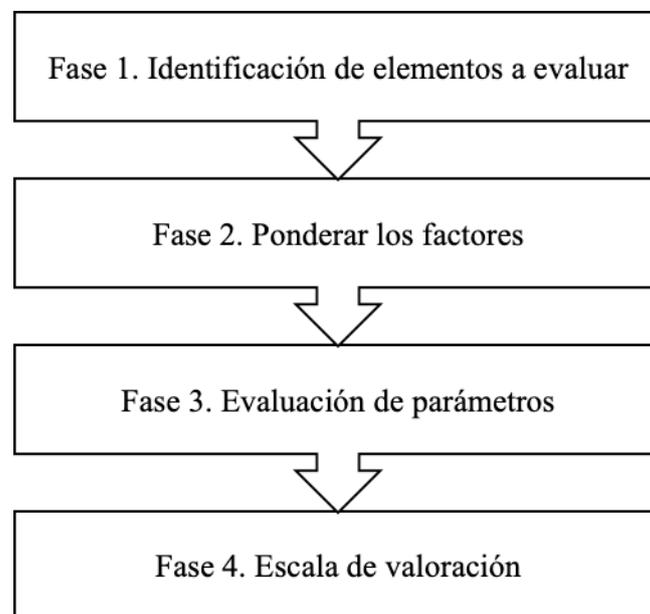


Figura 1. Esquema del procedimiento general para la obtención del índice de evaluación del desempeño

Fase 1. Identificación de los elementos a evaluar

Los elementos para la evaluación de los servidores públicos basan sus principios en la normativa legal vigente: Constitución de la República, Código del Trabajo y LOSEP. Considerando estas normativas se plantea la necesidad de realizar un trabajo eficiente y justo



bajo condiciones de trabajo que no afecten a los trabajadores, de esa misma manera, los trabajadores tienen la obligación de cumplir con las funciones que le son asignadas en el puesto para entregar resultados eficientes y productivos a la empresa, la calidad en el servicio y la atención brindada a la ciudadanía.

Los elementos considerados en la empresa Registro de la Propiedad son:

- Capacidades y habilidades del trabajador
- Indicadores de gestión del puesto.
- Conocimiento.
- Competencias técnicas del puesto.
- Competencias conductuales.
- Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo.
- Quejas de los ciudadanos y sanciones disciplinarias.

Realizando una revisión de otros modelos de evaluación del desempeño propuestos por: (Bravo, 2017; Chiavenato, 2007; Cuesta, et al 2018), se constata que los elementos considerados en la empresa Registro de la Propiedad en Manta, se encuentran dentro de las propuestas por los autores consultados. Sin embargo, el peso asignado a cada uno de estos factores no se corresponde con la importancia que tienen los mismos en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, es por ello, que es necesario realizar una ponderación adecuada de los factores considerando el criterio de los expertos en la temática.

Fase 2. Ponderación de los factores

En la fase 2, de ponderación de los factores se propone la selección de un grupo de expertos que evalúan como debe ser ponderado cada factor en función de cómo tributa este factor en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Para ello, fueron seleccionados 7 expertos los cuales realizan una ponderación, distribuyendo 100 puntos (considerando la mayor valoración) en cada uno de los 6 factores a considerar en la evaluación del desempeño.

En la tabla 1, se muestra los resultados de la ponderación.



Tabla 1. Resumen de las ponderaciones realizadas por los expertos a los Criterios de evaluación del desempeño

Criterios de Evaluación del Desempeño (CED)	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	Promedio
Indicadores de Gestión del Puesto	45	60	40	30	45	35	30	40,71
Conocimiento	15	8	15	20	10	15	20	14,71
Competencias técnicas del puesto	10	10	10	20	10	20	25	15
Competencias conductuales	10	6	5	10	10	15	15	10,14
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo	10	6	10	10	15	10	5	9,42
Quejas de los ciudadanos y sanciones disciplinarias	10	10	20	10	10	5	5	10
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

Una vez considerado los valores promedios se puede organizar en función del peso promedio a cada elemento, los valores del peso asignado a cada factor en la evaluación.

En la tabla 2 se muestra el valor del peso de cada elemento.

Tabla 2. Resumen de los pesos asignados a cada criterio de evaluación del desempeño

Criterios de Evaluación de Desempeño (CED)	Promedio
Indicadores de Gestión del Puesto 60	40
Conocimiento 8	15
Competencias técnicas del puesto 8	15
Competencias conductuales 8	10
Trabajo en equipo, iniciativa y liderazgo 16	10
Quejas de los ciudadanos y sanciones disciplinarias	10
Total	100



Fase 3. Evaluación de parámetros

La evaluación de los parámetros considera algunas actividades como son:

- Recopilación de la información de cada uno de los trabajadores que fundamenten los resultados obtenidos en cada criterio de evaluación.
- Encuentro con los jefes inmediatos y los trabajadores para evaluar cada elemento.
- En el proceso de evaluación se tiene en cuenta el criterio de los subordinados y el criterio de los jefes inmediato.
- En el criterio de quejas de los ciudadanos y sanciones, se tiene en cuenta el porcentaje de quejas que se han tenido en el sistema de recopilación de criterio ante el servicio dado.

Una vez recopilada toda la información, se procede a evaluar los parámetros de evaluación del desempeño (ED), considerando los elementos que se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Matriz para la evaluación de los criterios de evaluación del desempeño

Valor asignado	Valoración
0	Si el trabajador no ha podido cumplir con las funciones o criterios que se encuentran en la descripción del puesto de trabajo.
1	El cumplimiento de las funciones o criterios ha sido muy deficiente, solo se ha podido cumplir en un 10%.
5	El cumplimiento de las funciones o criterios ha sido muy deficiente, solo se ha podido cumplir en un 50%.
7	El cumplimiento de las funciones o criterios ha sido aceptable en el periodo de evaluación, sin embargo, existen elementos concretos que deben mejorarse.
10	El trabajador ha cumplido con excelencia las funciones encomendadas. No han existido dificultades, retrasos ni errores en el desarrollo de sus funciones.

Con relación a los elementos mostrados en la tabla 3, se pueden dar puntuaciones que se encuentren en los valores intermedios de uno y otro, por ejemplo, si se considera que el cumplimiento de las funciones ha sido por encima de la media para que el criterio sea evaluado de aceptable, pero no es de excelencia, puede darse puntuaciones entre 8 y 9, sin tener que asignar el 10.



Los valores obtenidos en la evaluación del criterio dado por el trabajador y el jefe inmediato que realiza la evaluación pueden mostrarse en un gráfico comparativo, donde se perciban las brechas en los resultados, y pueda mostrarse en cada criterio de evaluación, cual es el elemento que difiere uno de otro.

Obtención del Índice de Evaluación del Desempeño

La obtención del Índice de Evaluación del Desempeño (IED) sigue los principios del método de ponderación de factores, donde se considera para su determinación, la suma del producto del peso por el criterio de evaluación. En la ecuación 1, se muestra la expresión matemática para su obtención:

$$IED_i = \frac{\sum_{j=1}^n P_j \cdot CED_j}{10} \quad (1)$$

Donde:

IED_i: Es el valor del Índice de Evaluación del Desempeño de cada trabajador i. P_j:

Es el valor del peso asignado a cada criterio de evaluación del desempeño j.

CED_j: Valor asignado a cada criterio de evaluación del desempeño j.

Fase 4. Escala de valoración

Una vez obtenido los valores del IED en cada uno de los trabajadores por áreas, se procede a valorar los resultados según la escala que se muestra en la tabla 4, además los niveles de acción ante cada situación.

Tabla 4. Escala de valoración de los resultados de la evaluación del desempeño en cada trabajador.

Valor IED _i	Clasificación	Valoración	Niveles de acción
0 – 29	Deficiente	El trabajador ha obtenido una evaluación deficiente	Se establece un plan de acciones inmediatas para corregir los factores desfavorables, se requiere de otra evaluación inmediata en el corto plazo.
0.30 – 0.69	Regular	El trabajador ha obtenido deficiente en algunos criterios de evaluación que deben ser mejorados en el corto plazo.	Se establece un plan de acciones para corregir los elementos que se encuentran deficientes, se establece las acciones y el plan de seguimiento para mejorar este criterio. Se realiza una evaluación en el mediano plazo antes de la siguiente evaluación formal.



70 - 89	Muy bien	La evaluación obtenida es de muy bien, se han detectado algunos elementos que pueden ser mejorados.	Se establecen las acciones correspondientes para mejorar los elementos que aún se encuentran deficientes. Se establece un plan de seguimiento y control.
90 – 100	Excelente	El trabajador ha obtenido una evaluación excelente, se considera un trabajador destacado	Se establecen planes de fortalecimiento en los elementos menos favorables, se establecen estrategias para su motivación, reconocimiento y permanencia en esta categoría.

De esta manera se propone un modelo de evaluación del desempeño que permita conocer la situación actual de los empleados de la empresa Municipal Registro de la Propiedad de Manta, con el fin de mejorar los procesos que se desarrollan en la institución, mejorando la gestión de talento humano creando ambientes de trabajo saludables, brindando un servicio al usuario de calidad.

De esta manera los Modelos de Gestión de Talento Humano en la actualidad, buscan lograr el enfoque sistémico e integral de las funciones involucradas. El Modelo de Gestión de Talento Humano para el análisis y control, se diseña para mejorar el desempeño permanente del personal y apoyar las metas de la organización. Este modelo puede ser utilizado por la organización como una base de la política y procedimientos para las personas que proporcionan servicios a la organización (Bacallao, 2014, p. 4). Mientras que el modelo de Santos Cuesta et al, (2012) propone un modelo integrado de gestión humana y del conocimiento, bajo un enfoque o perspectiva estratégica. El modelo propuesto se caracteriza por ser sistémico, estratégico, participativo, interdisciplinario, de procesos y de competencias laborales.

Conclusiones

En la actualidad las empresas dan atención a la gestión del talento humano como medio para mejorar los procesos, además la evaluación del desempeño busca resolver problemas que se presentan en los empleados. Por lo tanto, mediante esta investigación se propone un modelo de evaluación de desempeño, que consta de cuatro fases que son la identificación de elementos a evaluar, ponderar los factores, evaluación de parámetros y escala de valoración. La aplicación de este modelo de evaluación de desempeño permite que la empresa Municipal Registro de la Propiedad de Manta, mejore los procesos de atención al usuario, el clima organizacional, además de obtener un mejor rendimiento laboral.



Conflicto de intereses.

Las autoras declaran no tener conflictos de intereses.

Referencias Bibliográficas

- Alonso, A., & García-Muina, F. E. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Talent Management: Working lines and key processes.*, 10(5), 10031025.
- Bacallao, A. A. (2014). Diseño de un modelo de gestión de los recursos humanos para las organizaciones del siglo xxi. 12.
- Bonilla Cely, S. M., & Medina García, V. H. (2014). La transferencia de conocimiento para el proceso de talento humano de las mipymes mediante las empresas simuladas. (Spanish). *Knowledge transfer to the human talent process of MSMEs through practice enterprises.* (English), 2, 194-199.
- Bonilla Rubiano, J. M. (2016). Guía Práctica Para La Gestión De Los Recursos Humanos. *TOOLKIT FOR MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES.*, 18, 189-190.
- Brunet Icart, I., & Catalin Mara, L. (2016). El discurso por competencias: Una propuesta de clarificación conceptual. *The discourse on competences: A proposal for conceptual clarification.*, 12(4), 978-1005.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* Tercera edición. McGraw-Hill/Interamericana.
- Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., AnchundiaLoor, A., & Mateus-Mateus, L. (2018). Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. 12.
- Cuesta-Santos, A., & Valencia-Rodríguez, M. (2018). *Capital Humano: Contexto de su gestión. Desafíos para Cuba.* *Human Capital: Context of their management. Challenges for Cuba.*, 39(2), 135-145.
- Duque Ceballos, J. L., Solarte, M. G., & Ayala, A. H. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: Un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Influence of emotional intelligence on job skills: An empirical study in employees at the administrative level.*, 33(144), 250-260.
- García Marín, I. (2016). El Buen Gestor Del Talento Humano: Retos Y Necesidades De Capacitación. *Debates IESA*, 21(1), 38-41.



- Hernández, L. J., & Cejas, M. (2015). Incidencia de la evaluación del desempeño en el rendimiento laboral de los funcionarios y funcionarias en la dirección de inteligencia y estrategias preventivas de la policía de Carabobo. 166.
- Hernández Juárez, J. L., & Morales Morales, J. R. (2017). Evaluación de la motivación y satisfacción laboral en un organismo autónomo de la administración pública del Estado de Sinaloa. (Spanish). Assessing the motivation and job satisfaction in an autonomous body of the public management of the state of Sinaloa. (English), 12(2), 107-147.
- IMF. (2019). La evaluación del desempeño laboral y la gestión de RRHH. Recuperado 12 de junio de 2019.
- Santos, C. (2012). Modelo integrado de gestión humana y del conocimiento: Una tecnología de aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia*, (57), 14.
- Trujillo, R. A. S., Silvera Sarmiento, A. de J., Giraldo, L. F. G., & Palma, H. G. H. (2018). Administración de recursos humanos: Factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla. *Humane capital Administration: Business Productivity factor in Small and medium enterprises in Barranquilla.*, 23(82), 129-143.