

Año 29 No. Especial 12, 2024
JULIO-DICIEMBRE



Año 29 No. Especial 12, 2024

JULIO-DICIEMBRE

Revista Venezolana de Gerencia



UNIVERSIDAD DEL ZULIA (LUZ)
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Centro de Estudios de la Empresa

ISSN 1315-9984

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons
Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/deed.es_ES

Como citar: Ortiz, K. M., Guerrero, M. A., Manosalvas, C. A., y Mora, O. (2024). Evaluación de desempeño y productividad en empresas farmacéuticas de Ecuador. *Revista Venezolana De Gerencia*, 29(Especial 12), 1412-1430. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.32>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 29 No. Especial 12, 2024, 1412-1430
julio-diciembre
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Evaluación de desempeño y productividad en empresas farmacéuticas de Ecuador

Ortiz Holguín, Katherine Marian*
Guerrero Bejarano, María Auxiliadora**
Manosalvas Vaca, Carlos Anibal***
Mora Estrada, Osbel****

Resumen

Este trabajo de enfoque cuantitativo transversal tuvo como objetivo medir la relación existente entre las evaluaciones de desempeño y los niveles de desempeño de los empleados que son periódicamente evaluados. Se trabajó con diez empresas que conforman un grupo empresarial en Ecuador dentro de la industria farmacéutica. Se levantó información de dos maneras. Para medir la relación de las variables, se utilizaron informes entregados por las empresas que corresponden a sus evaluaciones de desempeño en los años 2022 y 2023, así como la información de productividad de los trabajadores en los mismos años. Finalmente, se utilizó un cuestionario para medir la percepción de los trabajadores frente al proceso de evaluación de desempeño presente en el grupo. Se trabajó con una muestra no probabilística compuesta por 300 empleados de las distintas áreas de las diez empresas que conforman el grupo; en los resultados se encontró una baja correlación entre las variables en el mismo año, mientras que se demostró que la evaluación de desempeño tiene una influencia positiva en la productividad de los empleados al siguiente año de haber sido evaluados. Este trabajo apoya estudios previos que destacan la relevancia de la comunicación y transparencia en las evaluaciones para mantener la motivación y el compromiso de los empleados.

Palabras clave: niveles de desempeño; industria farmacéutica; evaluación de desempeño; productividad en empresas.

Recibido: 14.04.24

Aceptado 07.08.24

* Universidad Península de Santa Elena. Email: katherine.ortizholquin5912@upse.edu.ec

** Universidad César Vallejo. Tecnológico Life College International. Email: mguerrero@ucvvirtual.edu.pe

*** Universidad Estatal Amazónica del Ecuador. Email: cmanolsavas@uea.edu.ec

**** Universidad Andina del Cuzco, Perú. Email: omora@uandina.edu.pe ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7626-1109>

Performance and productivity evaluation in pharmaceutical companies in Ecuador

Abstract

This research with a quantitative, transversal approach aimed to measure the relationship between evaluations and the levels of employee's performance who are periodically evaluated. We worked with ten companies that make up a business group in Ecuador within the pharmaceutical industry. Information was collected in two ways: to measure the relationship between the variables, reports provided by the companies corresponding to their performance evaluations in the years 2022 and 2023 were used, as well as the productivity information of the workers in the same years. Finally, a questionnaire was used to measure the workers' perception of the performance evaluation process present in the group. We worked with a non-probabilistic sample composed of 300 employees from the different areas of the ten companies that make up the group, in which Results: a low correlation was found between the variables in the same year, while it was shown that the performance evaluation has a positive influence on the productivity of employees the following year after being evaluated. This work supports previous studies that highlight the relevance of communication and transparency in evaluations to maintain employee motivation and commitment.

Keywords: evaluation; performance; performance evaluation; productivity; companies.

1. Introducción

La organización del trabajo desempeña un papel central a la hora de abordar los obstáculos en la capacidad empresarial. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en los países desarrollados, los importantes cambios ocurridos en las últimas décadas en las empresas, tanto en la manufactura como en los servicios comercializables, han sido clave para mejorar la productividad, la calidad y la capacidad de respuesta a las demandas del mercado (Obradović et al, 2021). Estos cambios enfatizan la organización del trabajo centrada en los procesos y permiten un alto desempeño y compromiso de los trabajadores a través

de mecanismos, como el trabajo en equipo, la polivalencia y la participación de los trabajadores de primera línea en la resolución de problemas (OIT, 2020a). En este contexto, la evaluación de desempeño se convierte en una herramienta crucial, ya que permite conocer cómo los trabajadores cumplen con las tareas encomendadas y qué problemas se presentan en su cumplimiento, facilitando la identificación de necesidades de capacitación o el desarrollo de competencias y habilidades (Dagnew y Elantheraiyan, 2023).

Las áreas de deficiencias encontradas en las capacidades empresariales de los países en desarrollo definen su demanda de habilidades,

muchas de estas orientadas a brindar y mejorar la productividad. Los sistemas de desarrollo de habilidades que responden a las necesidades actuales y futuras que ayudan a las empresas y trabajadores a desarrollar y responder al cambio (OIT, 2020a).

La falta de inversión en la capacitación de habilidades de los trabajadores muchas veces afecta la productividad y disminuye los procesos de toma de decisiones individuales de la fuerza laboral (Obando, 2020). Se podría contribuir con la implementación de políticas sostenibles y soluciones para la retención de una fuerza laboral cada vez más capacitada, productiva y madura a través del conocimiento en cada colaborador (OIT, 2020b).

En este sentido, la efectividad de los sistemas de evaluación de desempeño también juega un papel crucial, ya que está directamente relacionada con su alineación con los objetivos estratégicos de la organización y las habilidades adquiridas por los trabajadores (Leyva, 2019). Cuando dicha alineación es débil o inexistente, la evaluación es percibida de manera negativa por los empleados, afectando su compromiso y reduciendo la productividad general (Bautista, Cienfuegos, & Aguilar, 2020).

Este aspecto es particularmente relevante en el contexto ecuatoriano, donde el sector productivo ha desarrollado diversas estrategias para incrementar su competitividad en los mercados internacionales (Moreira et al, 2020). Para que estas estrategias tengan éxito, el desarrollo interno de las empresas es fundamental, ya que la apertura a nuevos mercados y la promoción de la inversión dependen de una fuerza laboral comprometida y productiva (Asana, 2024).

No obstante, para que estas estrategias se traduzcan en un éxito

sostenible, es crucial que las empresas optimicen sus prácticas internas, como la implementación efectiva de sistemas de evaluación de desempeño (Handoyo et al, 2023). Estos sistemas enfrentan desafíos como la falta de claridad en los criterios de evaluación y la resistencia al cambio, pero cuando los empleados perciben los procesos como justos y transparentes, se genera una mayor motivación para mejorar su desempeño, lo que influye directamente en el compromiso y la productividad (Chiavenato, 2020).

Las organizaciones se retan a sí mismas para lograr la satisfacción simultánea entre ellas y la sociedad; esto significa que se promueve el desarrollo individual de sus colaboradores y el bien común, satisfaciendo las necesidades de los miembros de la empresa y de los miembros de la sociedad (Ormaza et al, 2020).

En línea con este enfoque, en Ecuador existen grupos de compañías, especialmente en el sector farmacéutico (Rodríguez et al, 2022), que no solo buscan el éxito comercial, sino que también valoran el fortalecimiento de las competencias de sus colaboradores, lo que las convierte en un atractivo importante dentro del mercado laboral (Milanesi et al, 2020).

En este estudio se trabajó con uno de estos grupos, con presencia en todo el país y más de diez mil establecimientos; considerado el líder del mercado en la distribución de medicinas. En este grupo se han implementado diversas iniciativas que no solo tienen un alto impacto en la atracción del talento, sino que también refuerzan su compromiso con el desarrollo de la fuerza laboral, asegurando su crecimiento profesional y personal; ofrecen planes de carrera y sucesión para los colaboradores,

así como programas de formación y capacitación, movimientos y ascensos, obtenidos a través de las evaluaciones anuales de desempeño (UNESCO, 2020).

Actualmente, el sistema de evaluación de desempeño se enfrenta a desafíos críticos que comprometen su efectividad y, en consecuencia, impactan directamente la productividad de la empresa (Naveed et al, 2022). La evaluación de desempeño, que debería ser una herramienta estratégica para la mejora continua y el desarrollo del talento humano, se percibe como incompleta y no totalmente integrada con las necesidades y objetivos de la organización. Esta percepción nace del método de las evaluaciones, lo que lleva a los empleados a sentir que el proceso es arbitrario y no refleja fielmente su rendimiento o contribución (Macias & Vanga, 2021).

La falta de una evaluación completa se agrava debido a sistemas de retroalimentación y desarrollo que no están efectivamente vinculados con los resultados de las evaluaciones (Drouvelis y Paiardini, 2022). Esto resulta en que las recompensas y reconocimientos ofrecidos no siempre corresponden al mérito real, afectando negativamente la motivación de los empleados. Cuando los colaboradores no ven un vínculo claro entre su desempeño y los incentivos recibidos, su impulso para mejorar y contribuir plenamente a los objetivos corporativos se debilita (Tuesta et al, 2021).

Además, la variabilidad en la percepción del proceso de evaluación entre diferentes empleados puede exacerbar la sensación de injusticia y desigualdad dentro del lugar de trabajo (Mejía, 2018). Algunos empleados pueden sentir que sus esfuerzos son

reconocidos y valorados adecuadamente, mientras que otros pueden sentirse pasados por alto o subvalorados. Esta disparidad puede llevar a una disminución en la productividad general, ya que la motivación y el compromiso de los empleados se ven afectados negativamente (Ugoani, 2020).

Es crucial que la empresa reconozca estos problemas y trabaje hacia una evaluación de desempeño más completa y coherente, que no solo mide con precisión el rendimiento, sino que también proporciona la retroalimentación necesaria para el desarrollo profesional continuo. La mejora de estos procesos puede ayudar a asegurar que todos los empleados se sientan valorados y comprendidos dentro de la organización, lo que a su vez puede aumentar la productividad y fortalecer la cultura corporativa de rendimiento y satisfacción laboral (Baque y Cañarte, 2023).

2. Procedimiento metodológico

Este estudio fue de enfoque cuantitativo, lo que significó la recolección y análisis de datos para identificar patrones, medir variables y establecer relaciones entre estas (Wallwey y Kajfez, 2023); se hizo un análisis correlacional para analizar las relaciones entre las variables y validar el impacto en la productividad.

El trabajo de campo se realizó en diez empresas que conforman el grupo empresarial parte de la industria farmacéutica en Ecuador, consistió en la aplicación de una encuesta estructurada, que fue elaborada de acuerdo con el objetivo de conocer la percepción de los colaboradores frente a la evaluación de desempeño y su valoración dentro de la institución; se trabajó con una muestra de

300 colaboradores ubicados por el peso porcentual de cada área en el total de los trabajadores del grupo, estas áreas incluyen, finanzas, talento humano, operaciones, farmacias, administración, etc., para la encuesta de percepción y con la información de evaluación de desempeño, productividad de todo el grupo empresarial.

Adicionalmente, se realizó un análisis documental, trabajando con información proporcionada por el mismo grupo: informes de desempeño previos, políticas de evaluación de desempeño y otros registros relevantes, así como la evolución de los indicadores de productividad. Con esta información se realizó el análisis estadístico, descriptivo e inferencial de la relación entre las variables. Estos instrumentos fueron analizados a través del análisis de Cronbach para establecer su confiabilidad, obteniendo 0,70 como resultado, lo que resulta positivo para el efecto.

3. Evaluación de desempeño y productividad: revisión de literatura

La evaluación del desempeño sirve como herramienta de evaluación y desarrollo en las organizaciones; esta proporciona una base realista y confiable para tomar decisiones gerenciales cruciales con respecto a: (1) compensación; (2) el desarrollo de los empleados; (3) motivación; y (4) promoción; los que se consideran necesarios para el análisis de la productividad de los empleados en las organizaciones; este modelo proporciona la herramienta motivacional

adecuada y necesaria para un mayor rendimiento laboral, al permitir a los evaluados saber qué tan bien les fue en el pasado a través del mecanismo de retroalimentación (Ugoani, 2020).

Otro enfoque importante de evaluación del desempeño es la modificación de la gestión del comportamiento organizacional (Organizational behavior management, OBM), que fue desarrollada por el psicólogo Burrhus Frederic Skinner (Abernathy, 2022). Esta perspectiva sostiene que el comportamiento futuro de los individuos está determinado por su experiencia pasada, específicamente, las formas en que ese comportamiento ha sido construido (Vargas, 2007).

Se evidencia que los primeros puntos de interés para el estudio del OBM son los siguientes: 1) productividad y calidad del desempeño; 2) satisfacción del cliente; 3) entrenamiento y desarrollo; 4) seguridad y salud. En cuanto a los principales procedimientos aplicados en la investigación en OBM, se identifican los siguientes: a) retroalimentación; b) entrenamiento; c) consecuencias monetarias; d) antecedentes-información; e) consecuencias no monetarias; f) metas; g) reconocimiento (Robbins & Judge, 2017).

De acuerdo con Durán (2020), la evaluación de desempeño es una herramienta clave en la gestión de recursos humanos, diseñada para valorar el rendimiento laboral de los empleados, identificar áreas de mejora y desarrollar habilidades. Existen varios tipos de evaluaciones de desempeño, cada una con sus propios métodos y enfoques. Se pueden observar las principales clases en el siguiente cuadro:

Cuadro 1

Tipos de evaluaciones de desempeño

Evaluación basada en objetivos	Se establecen objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART) en colaboración con el empleado. La evaluación se basa en el grado de cumplimiento de estos objetivos. (Cordero, Narvaez, & Erazo, 2019)
Evaluaciones de escala de calificaciones	Utiliza una escala (por ejemplo, del 1 al 5 o de "insuficiente" a "excelente") para calificar diversos aspectos del desempeño del empleado, como la calidad del trabajo, la puntualidad y la cooperación. (Vázquez, 2007)
Evaluación 360 Grados	Recopila feedback de todas las personas que interactúan con el empleado, incluyendo supervisores, compañeros, subordinados y, en ocasiones, clientes. Ofrece una perspectiva integral del desempeño. (Casallas, 2016)
Evaluación por Competencias	Se enfoca en evaluar cómo el empleado demuestra competencias clave para el puesto, como liderazgo, comunicación y pensamiento crítico. (Alles, 2022)
Autoevaluación (90 Grados)	El propio empleado evalúa su rendimiento. Esto puede proporcionar perspectivas únicas y fomentar la autorreflexión. (García et al, 2024)
Evaluación 180 Grados	Consiste en que un empleado sea evaluado por su gerente, compañeros de equipo y, en ocasiones, los clientes. Sin embargo, este proceso no incluye a los subordinados. (Banda & Jaqui, 2015)

La evaluación del desempeño también mejora la motivación de los empleados al garantizar que las condiciones de empleo estén dispuestas a satisfacer las necesidades inmediatas de estos y que las condiciones en el lugar de trabajo sean tales que proporcionen desafíos positivos a los empleados (Siraj y Hågen, 2023). Esto a menudo implica, entre otras cosas, el enriquecimiento del puesto en el que el trabajo del colaborador se vuelve más satisfactorio a través de la

reestructuración (Ugoani, 2020).

En cuanto a la productividad, medir el impacto de las evaluaciones de desempeño en la productividad de los colaboradores implica establecer una relación clara entre los resultados de dichas evaluaciones y los indicadores de productividad. Esto se puede lograr mediante un enfoque sistemático que integre datos de rendimiento y productividad (Marr, 2018), que se podrían realizar como se detalla en el cuadro 2.

Cuadro 2

Relación entre desempeño y productividad de los colaboradores

Establecer Indicadores de Productividad Claros	Antes de poder medir el impacto, se necesita definir claramente qué indicadores se usarán para medir la productividad. Estos pueden variar según el rol y el sector, pero algunos podrían ser: <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de trabajo producido (por ejemplo, unidades producidas, tareas completadas). • Calidad del trabajo (por ejemplo, tasas de error, satisfacción del cliente). • Eficiencia (por ejemplo, tiempo para completar tareas, costo por unidad producida) (Acevedo, 2021)
Recopilación de datos pre-evaluación	Recopila datos de productividad antes de implementar el ciclo de evaluación de desempeño. Esto servirá como línea base para comparar los cambios en la productividad. (Fontalvo, Hoz, & Morelos, 2017)
Recopilación de Datos post-evaluación	Después de implementar acciones basadas en las evaluaciones de desempeño (como capacitaciones, ajustes de roles, establecimiento de metas), recopila los mismos indicadores de productividad que definiste anteriormente. (Martínez, 2010)
Análisis Comparativo	Compara los indicadores de productividad pre y post-evaluación para identificar cambios. Analiza si hubo mejoras en la productividad y en qué grado se pueden atribuir a las acciones tomadas después de las evaluaciones de desempeño. (Hidalgo, Hernandez, & Leyva, 2020)
Control de Variables	Es importante considerar otras variables que podrían influir en los cambios de productividad, como cambios en el mercado, introducción de nuevas herramientas o tecnologías, o factores estacionales. Esto te ayudará a aislar el impacto real de las evaluaciones de desempeño en la productividad. (Patrón & Vargas, 2019)

La práctica de gestión humana que menos se realiza es la evaluación de desempeño; además, los resultados demuestran que la selección correcta de personal con las competencias adecuadas al cargo se vuelve un componente esencial para que la empresa tenga un buen desempeño. Uno de los factores determinantes para el desempeño es el potencial de una persona, que pueda ser desarrollado a través de una buena comunicación organizacional (Calanchez et al, 2022; Salas et al, 2021).

Tener un buen sistema de recompensa salarial refuerza los comportamientos positivos de los colaboradores (Choi y Presslee, 2023), lo que influye en el buen desempeño laboral. En este sentido, el mantener un equilibrio entre el desarrollo profesional y el sistema salarial ayuda al colaborador a no sentir desmotivación. En estos casos, la satisfacción laboral contribuye al desarrollo de un clima empresarial que propende la eficiencia de los procesos laborales y a no bajar el rendimiento laboral (Palacios et al, 2024; Tuesta et al, 2021).

La definición detallada de las competencias de los empleados en la realización de sus funciones permite asignar las tareas de acuerdo con los roles que mantiene en la institución (Ahmad e Imam, 2022), promoviendo una cultura de integración e innovación. Esto, sumado a una efectiva retroalimentación laboral acompañada con la gestión del talento humano, permite retener y sostener el talento; lo fortalece la evaluación, capacitación y desempeño (Baque et al, 2023; Agudelo et al, 2022).

El desarrollo profesional de los colaboradores se logra con 3 elementos principales: la formación, la experiencia y las actitudes.

Estas deben complementarse y converger equilibradamente cuando los trabajadores sienten que tienen desarrollo profesional, cumplen con sus metas, evitan cualquier conflicto y no afectan su desempeño. Esto permite que asuman riesgos y logren resultados positivos (Mendoza et al, 2022; Castro et al, 2020).

La evaluación por competencias ayuda a brindar una mejor atención a los clientes de la organización; así mismo, permite el crecimiento y competitividad de las empresas a través de una evaluación eficaz, que brinda resultados de desempeño efectivos en los colaboradores (Škrinjarić, 2022). Encontrar estos resultados es un factor primordial en las organizaciones, ya que se debe conseguir mejorar las tareas y actividades que los trabajadores desarrollen, en función de qué tan eficientes y eficaces son, y si están logrando los objetivos de la empresa (Gonzalez et al, 2021; Tejedor, 2019).

Por otro lado, Garcia et al, (2024), afirman que la evaluación por competencias es un enfoque que ofrece una visión integral del desempeño, permitiendo identificar fortalezas y áreas de mejora, brindando orientación personalizada para el desarrollo, mejorando el rendimiento organizacional, mientras se promueve la transparencia y comunicación efectiva entre empleados y supervisores, lo que permite mejorar la productividad y calidad en la empresa (Hon, 2012).

La evaluación del desempeño es clave para aumentar la productividad en diversos entornos laborales, especialmente en el sector de la salud, donde la calidad del servicio es fundamental. Evaluar el desempeño no solo implica medir y analizar las habilidades personales de los

empleados, sino también potenciar las capacidades de las instituciones (Ngoc y Nguyen, 2022). Esto, a su vez, se traduce en una mayor eficiencia y efectividad en la prestación de servicios de salud, lo cual es esencial para garantizar el bienestar de los pacientes y el funcionamiento óptimo de las organizaciones (Zambrano, 2024).

Diversos estudios han demostrado que la evaluación del desempeño, cuando se alinea con los objetivos estratégicos de la organización, puede contribuir de manera significativa a aumentar tanto la productividad como el desempeño financiero de la empresa (Cuesta, 2012; Tulcan et al, 2019). Esto no solo implica medir el rendimiento individual de los empleados, sino que también tiene un impacto en la rotación de personal, la calidad de vida laboral y el compromiso de los empleados, todos ellos factores que influyen directamente en la productividad general de la empresa (Acevedo, 2023; Caicedo & Díaz, 2022).

Diversas industrias han informado que la evaluación del desempeño mejora la motivación y la productividad de los empleados y proporciona a los gerentes las herramientas necesarias para establecer metas claras y alcanzables (Aydin & Tirayaki, 2018; Zanini et al, 2023).

A través de un proceso continuo de retroalimentación, los empleados pueden recibir orientación específica sobre cómo mejorar su desempeño, lo que fomenta un ambiente de crecimiento y desarrollo profesional (Caicedo & Díaz, 2022). Esta práctica no solo beneficia a los empleados individualmente, sino que también contribuye a mejorar los procesos organizacionales en su conjunto. Al identificar áreas de mejora y

reconocer los logros, las organizaciones pueden implementar estrategias más efectivas y eficientes, promoviendo una cultura de excelencia y compromiso (Zanin et al, 2023).

A partir de esta revisión se generaron las siguientes hipótesis:

H1: La evaluación de desempeño desde la perspectiva de los jefes influye en la productividad de los empleados

H2: La evaluación de desempeño desde la autopercepción influye en la productividad de los empleados

H3: Existen diferencias en la relación de la evaluación de desempeño con la productividad de los empleados, en diferentes periodos fiscales

H4: Los colaboradores que perciben las evaluaciones de desempeño como justas y transparentes están más motivados a mejorar su desempeño y contribuir al éxito organizacional.

H5: La retroalimentación efectiva y el desarrollo basado en el resultado de las evaluaciones influyen positivamente en la satisfacción de los empleados.

4. Evaluación de desempeño y productividad: Resultados y discusión

El análisis de las correlaciones entre las variables de evaluación, desempeño y productividad en el sujeto de estudio arroja resultados interesantes que permiten reflexionar sobre la hipótesis planteada: *La evaluación de desempeño influye en la productividad de los empleados*. Al examinar la relación entre la autoevaluación del desempeño en 2022 y la productividad del mismo año, como se puede observar en la tabla 1, existe una correlación de Pearson extremadamente baja (0,009), con un nivel de significancia de 0,789.

Tabla 1
Correlación entre desempeño y productividad 2022
(Autoevaluación)

		Desempeño_Autoevaluacion_2022	Productividad_2022
Desempeño_Autoevaluacion_2022	Correlación de Pearson	1	,009
	Sig. (bilateral)		,789
	N	902	857
Productividad_2022	Correlación de Pearson	,009	1
	Sig. (bilateral)	,789	
	N	857	857

Así mismo, la correlación de Pearson de los empleados en 2023 (tabla 2) y la productividad en 2023 es de 0.027. lo que indica una correlación muy baja y prácticamente inexistente

entre estas dos variables, lo que sugiere que las autoevaluaciones no tienen una relación estadísticamente significativa con la productividad medida objetivamente.

Tabla 2
Correlación entre desempeño y productividad 2023
(Autoevaluación)

		Desempeño_Autorvaluacion_2023	Productividad_2023
Desempeño_Autorvaluacion_2023	Correlación de Pearson	1	,027
	Sig. (bilateral)		,447
	N	801	801
Productividad_2023	Correlación de Pearson	,027	1
	Sig. (bilateral)	,447	
	N	801	801

Datos similares fueron encontrados por Garcia et al, (2024), quienes observan que en la autoevaluación que se realizaron los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos de productividad establecidos, se obtiene una calificación alta en el 8% del personal, calificación media en el 15% del personal y calificación baja en el 38% del

personal. Esto demuestra la importancia de que los colaboradores cumplan con sus indicadores para que no se vea afectado su rendimiento. En la tabla 3 se puede observar la correlación entre la evaluación del desempeño realizada por los jefes en 2022 y la productividad que resulta muy baja 0,015 y no significativa $p = 0,668$.

Tabla 3
Correlación entre desempeño y productividad 2022
(Evaluación Jefes)

	Productividad_2022	Desempeño_Jefes_2022
Productividad_2022	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	,015
	N	857
Desempeño_Jefes_2022	Correlación de Pearson	,668
	Sig. (bilateral)	1
	N	857

Al considerar la relación entre el promedio de las evaluaciones de desempeño y la productividad en 2022, se encuentra una correlación muy baja (0,015) y no significativa ($p = 0,668$). Estos hallazgos sugieren que en este año su impacto directo en la productividad no es tan evidente como podría esperarse. Sin embargo, la correlación de Pearson entre la productividad en 2023 y el promedio de las evaluaciones de desempeño de 2023 es de 0.671, indicando una correlación positiva fuerte. Esto indica que, en 2023, el promedio de las evaluaciones de desempeño tiene una relación significativa con la productividad de los empleados, apoyando la hipótesis de

que la evaluación de desempeño influye en la productividad.

Sin embargo, en el 2023 se puede observar que la correlación entre la productividad en 2023 y la evaluación del desempeño de los empleados realizada por los jefes en 2023 es de 0.936, lo cual indica una correlación positiva muy fuerte, como se puede observar en la tabla 4; el valor de significancia ($p = 0.000$) es menor que 0.01, lo que significa que esta correlación es estadísticamente significativa (tabla 4). Esto sugiere que existe una relación muy fuerte y significativa entre la evaluación de desempeño realizada por los jefes y la productividad de los empleados, apoyando la hipótesis planteada.

Tabla 4
Correlación entre desempeño y productividad 2023
(Evaluación Jefes)

	Productividad_2023	Desempeño_Jefes_2023
Productividad_2023	Correlación de Pearson	1
	Sig. (bilateral)	,936**
	N	801
Desempeño_Jefes_2023	Correlación de Pearson	,936**
	Sig. (bilateral)	1
	N	801

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Datos similares fueron encontrados en Zanin et al, (2023), quienes evidenciaron que un 36,59% de los colaboradores está totalmente de acuerdo y un 53,66% está de acuerdo con que la evaluación y feedback de los líderes permite evaluar el desempeño durante el período, lo que contribuye a mejorar los procedimientos utilizados para lograr las metas antes de que finalice el plazo establecido. De la misma manera, Tuesta et al, (2021) indican que se observa en las evaluaciones de desempeño que se les realizaron a los colaboradores, el 88% de ellos están ubicados entre el desempeño alto y muy alto, siendo el de mayor representatividad el nivel de desempeño alto. Estos empleados evidenciaron sentimientos inspiradores hacia un objetivo claro y experimentaron

una sensación de influencia y valor en su desempeño.

En cuanto a la percepción de los colaboradores, en la tabla 5 se puede analizar la percepción de aprovechamiento de las habilidades de los colaboradores. Esta muestra una tendencia positiva, donde un 50,3% de empleados afirma que sí se sienten aprovechados, mientras que un 23,5% considera que no. Sin embargo, un 26,2% no está seguro, lo cual indica una necesidad de clarificación y comunicación efectiva sobre cómo sus habilidades son valoradas y utilizadas. La percepción de aprovechar las habilidades individuales es crucial para mantener la motivación y el compromiso de los empleados y estos datos sugieren áreas donde podemos mejorar.

Tabla 5
Percepción de Habilidades Aprovechadas

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	71	23,5
	Si	152	50,3
	No estoy segura/o	79	26,2
	Total	302	100,0

Estos datos coinciden con Castro et al, (2020) quienes establecen que el 67% de los colaboradores encuestados mencionan que sus habilidades permiten mejorar la capacidad de desempeño en la organización, lo que les ayuda a la solución de problemas que puedan surgir en el desempeño laboral. A su vez, el 32% menciona que a veces sienten ese aprovechamiento de las habilidades en su gestión laboral.

Por otra parte, en la tabla 6 se pueden observar las oportunidades de crecimiento profesional que perciben

los colaboradores. Se tiene un 52,3% de los encuestados que creen tener oportunidades de crecimiento, mientras que un 22,5% no lo considera así, y un 25,2% se muestra indeciso. Esto indica una necesidad de reforzar las políticas y programas de desarrollo profesional, asegurando que todos los empleados tengan acceso a las oportunidades necesarias para avanzar en sus carreras y alcanzar su máximo potencial, mejorando la productividad en su gestión.

Tabla 6
Percepción de oportunidades de crecimiento

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	No	68	22,5
	Si	158	52,3
	No estoy segura/o	76	25,2
	Total	302	100,0

Estos datos son coincidentes con Baque y Cañarte, (2023), quienes concluyeron que de los colaboradores encuestados, el 83% manifestó su conformidad con la necesidad de desarrollar al personal, y el 45% no está de acuerdo con el desarrollo profesional de la organización, lo que dificulta retener y sostener el talento, sino se fortalece la evaluación, formación y capacitación.

Además, la metodología de evaluación utilizada en la tabla 7 muestra

una distribución variada, con un 31,8% de los empleados que no están seguros del método aplicado. Entre los que sí están seguros, las evaluaciones a 180 grados (23,8%) y a 360 grados (22,5%) son las más comunes, seguidas por las de 90 grados (21,9%). Esta falta de claridad en la metodología utilizada sugiere que es necesario comunicar mejor los procesos de evaluación y asegurar que todos los empleados comprendan el sistema y confíen en su eficacia y equidad.

Tabla 7
Metodología de evaluación

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	90 grados	66	21,9
	180 grados	72	23,8
	360 grados	68	22,5
	No estoy segura/o	96	31,8
	Total	302	100,0

Estos datos contrastan con los encontrados en Zanin et al, (2023), quienes establecen que los colaboradores de la organización, en un 96,3% conocen la estructura de evaluación existente y mencionan que les facilitó la adopción del sistema con la planificación estratégica realizada; por ende, se definieron indicadores claves vinculados a la evaluación, y esto le ayuda a su desarrollo en las habilidades que desempeñan, lo que mejora su rendimiento profesional.

En términos de retroalimentación de desempeño, en la tabla 8 se observa

que solo un 14,9% de los empleados recibe retroalimentación todos los días, mientras que un 23,5% la recibe casi todos los días. Sin embargo, un 45,7% de los encuestados mencionó recibir retroalimentación ocasionalmente, y preocupantemente, un 15,9% recibe retroalimentación casi nunca o nunca. Estos resultados indican que, aunque hay una base sólida de retroalimentación regular, aún hay un considerable número de empleados que no están recibiendo la información necesaria para mejorar su desempeño y sentirse apoyados en su desarrollo profesional.

Tabla 8
Retroalimentación de Desempeño

	Frecuencia	Porcentaje	
Válido	Nunca	20	6,6
	Casi Nunca	28	9,3
	Ocasionalmente	138	45,7
	Casi Todos los Días	71	23,5
	Todos los Días	45	14,9
	Total	302	100,0

La satisfacción con el trabajo muestra un espectro amplio de percepciones. Aunque un 25,2% de los empleados se declara muy satisfecho y un 12,9% totalmente satisfecho, un 49% se siente neutral, y un 12,9% está insatisfecho en distintos grados. Estos hallazgos subrayan la importancia de investigar más a fondo las causas de esta neutralidad y poca satisfacción, para poder implementar estrategias efectivas que aumenten la satisfacción general.

La comunicación con los supervisores es otro aspecto vital, con un 41,4% de los empleados describiéndola como buena y un 21,9% como excelente. Sin embargo, un 36,8% la califica como regular, mala o pésima. La comunicación efectiva entre empleados y supervisores es esencial para una gestión eficaz y para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo (Sarong, 2024). Estos resultados indican que, si bien una proporción significativa de empleados experimenta buena comunicación, hay una porción considerable que percibe deficiencias en este aspecto. Mejorar las habilidades de comunicación de los supervisores y establecer canales de comunicación claros y abiertos podría ser beneficioso.

Los resultados apoyan estudios previos que subrayan la importancia

de la comunicación y transparencia en las evaluaciones para mantener la motivación y el compromiso de los empleados (Mejía, 2018; Palacios et al, 2024). Además, la falta de integración y la percepción de arbitrariedad en las evaluaciones coinciden con la literatura que indica que estas percepciones pueden disminuir el rendimiento de los empleados.

Una limitación de este estudio es la posible subjetividad en la percepción de justicia de las evaluaciones. Sin embargo, la fuerte correlación observada en 2023 sugiere que las mejoras recientes en las evaluaciones han sido efectivas. Futuras investigaciones deberían considerar un enfoque más amplio y diversificado para validar estos hallazgos.

5. Conclusiones

La investigación sobre la evaluación del desempeño y su relación con la productividad en empresas farmacéuticas del Ecuador muestra que, si bien la correlación entre estas variables es baja en un mismo año, la evaluación del desempeño tiene un impacto positivo y mejora significativamente la productividad después de un año. Este hallazgo sugiere que los efectos beneficiosos de las evaluaciones del desempeño no son inmediatos, sino

evidentes a largo plazo, mejorando el desempeño de los empleados con el tiempo.

Las percepciones de equidad y transparencia en las evaluaciones son importantes para la motivación y el compromiso de los empleados. Las personas que perciben el proceso de evaluación como justo y transparente están más motivadas para mejorar su desempeño. Sin embargo, una parte importante de los empleados se siente insegura o desconfiada del proceso, lo que puede impactar negativamente en su productividad. Por lo tanto, es esencial que las empresas se esfuercen por comunicar claramente sus métodos de evaluación y garantizar la equidad.

La retroalimentación periódica y constructiva parece ser un factor determinante en las percepciones positivas de los empleados sobre su desarrollo profesional y satisfacción laboral. Los empleados que reciben retroalimentación periódica tienden a estar más satisfechos y comprometidos con su trabajo. Sin embargo, la falta de retroalimentación adecuada puede llevar a una reducción de la motivación y el compromiso, lo que afecta negativamente a la productividad. Es importante que las empresas implementen sistemas de retroalimentación continua para mantener a los empleados informados y motivados.

El conocimiento de las oportunidades de desarrollo profesional también juega un papel importante. Aunque más de la mitad de los empleados encuestados cree que tiene oportunidades de crecimiento, una cuarta parte no las ve así y otra parte permanece indecisa. Este hallazgo demuestra la necesidad de fortalecer las políticas y programas de desarrollo profesional, garantizando que todos

los empleados tengan acceso a oportunidades claras y accesibles para avanzar en sus carreras y desarrollar todo su potencial.

Otro aspecto relevante es la metodología utilizada en la evaluación. La falta de claridad sobre los métodos aplicados puede generar desconfianza entre los empleados. Garantizar que todos los empleados comprendan y confíen en el sistema de evaluación es esencial para aumentar su aceptación y eficacia. Las evaluaciones de 360 grados y 180 grados son las más utilizadas, aunque la que utiliza la organización es la de 90 grados, lo que demuestra que todavía hay una proporción significativa de empleados que no están seguros del método utilizado, lo que sugiere la necesidad de una mejor comunicación y más transparencia.

En última instancia, mejorar la comunicación entre supervisores y empleados es esencial para el éxito de las evaluaciones de desempeño. Aunque muchos empleados dicen tener buena comunicación con sus jefes, un número importante encuentra lagunas al respecto. Formar a los supervisores en habilidades de comunicación y establecer canales de comunicación claros y abiertos puede fortalecer la relación entre las evaluaciones de desempeño y la productividad, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo, productivo y más efectivo.

Referencias bibliográficas

- Abernathy, W. (2022). *Behavioral approaches to business and industrial problems: Organizational behavior management*. American Psychological Association: Obtenido de <https://psycnet.apa.org/record/2012-08735-020>

- Acevedo, D. ((2019). Como acordar Indicadores de entorno, resultados y gestión: Instrumnetos y técnicas. Giancarlo Giannattasio. Obtenido de https://www.google.com.ec/books/edition/C%C3%B3mo_Acordar_Indicadores_de_Entorno_Res/ypRDEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=establecer+indicadores+de+productividad+claros&pg=PA457&printsec=frontcover
- Acevedo, S. A. (2023). El desempeño laboral del recurso humano del distrito de salud de navajoa. *Revista Diversidad Científica*, 3(2), 111-117. <https://doi.org/10.36314/diversidad.v3i2.82>
- Agudelo, B., y Escobar, M. (2022). Análisis de la productividad laboral en el sector panificador del Valle del Cauca, Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 28(2), 122-136. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/37928/41834>
- Ahmad, R., y Imam, H. (2022). Roles of competencies, career shock, and satisfaction in career commitment: Evidence from project-based organizations. *Project Leadership and Society*, 3(1). <https://doi.org/10.1016/j.plas.2022.100052>
- Alles, M. (2022). *Desempeño Por Competencias (3ra Edición) Volumen 1*. Granica. Obtenido de <https://granicaeditor.com/libro.asp?isbn=9789506419325>
- Asana. (2024, febrero 1). *Gestión de la fuerza laboral: Cómo optimizar la productividad del equipo*. Asana. <https://asana.com/es/resources/workforce-management>
- Aydim, A., y Tiryaki, S. (2018). Impact of performance appraisal on employee motivation and productivity in turkish forest products industry: a structural equation modeling analysis. *Dryna Industria*, 3(2), 101-111. <https://doi.org/10.5552/drind.2018.1710>
- Banda, A., y Jaqui, M. (2015). *Evaluación de Desempeño de Ejecutivos de área comercial de una empresa del sector Farmaceutico*. Universidad del Pacífico. Repositorio Institucional: Obtenido de https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/3346/Banda%2c%20Ayme_Trabajo%20de%20investigaci%c3%b3n_Maestría_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Baque, M., y Cañarte, L. (2023). Gestión del talento humano en el desempeño laboral docente. *Revista Científica Ciencia & Sociedad*, 3(2), 99-111. Obtenido de <https://cienciaysociedaduatf.com/index.php/ciesocieuatf/article/download/73/55>
- Bautista, R., Cienfuegos, R., y Aguilar, E. (26 de Julio de 2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación valor agregado*, 7(1), 109-201. <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>
- Caicedo, J., y Díaz, L. (2022). . Lineamientos pedagógicos para el fortalecimiento de la evaluación de desempeño docente en el distrito de turbo, colombia. . *Revista De Investigaciones De La Universidad Le Cordon Bleu*, 9(2), 36-50. <https://doi.org/10.36955/riulcb.2022v9n2.004>
- Calanchez, A., Chavez, K., Reyes, C., y Rios, M. (2022). Desempeño innovador para el fortalecimiento de la cultura de emprendimiento en Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(100), 1837-1858. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.100.33>
- Casallas, D. (2016). *Aplicación de la evaluación de Desempeño 360*. Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/server/api/core/>

- [bitstreams/d72bfac9-e538-4dc0-94b8-de37cf298d49/content](#)
- Castro, K., y Delgado, J. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral, Proyecto Especial. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703. <https://doi.org/https://doi.org/10.37811/clrcm.v4i2.107>
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los Recursos Humanos en las organizaciones* (5 ed.). Madrid. España: McGraw-Hill Publishing Co. Obtenido de <https://www.marcialpons.es/libros/gestion-del-talento-humano/9781456272098/>
- Choi, J., y Presslee, A. (2023). When and why tangible rewards can motivate greater effort than cash rewards: An analysis of four attribute differences. *Accounting, Organizations and Society*, 104, 361. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2022.101389>
- Cordero, J., Narvaez, C., y Erazo, J. (2019). La evaluación por competencias: una herramienta para determinar la productividad. *Digital Publisher*, 4(3-1), 73-104. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144057>
- Cuesta Santos, A. (2012). Evaluando desempeños: Alineamiento estratégico y productividad. *Fórum Empresarial*, 17(1 Verano), 1-30. <https://doi.org/10.33801/fe.v17i1.3744>
- Dagneu, G., y Elantheraiyan, P. (2023). A study on the effect of training on employee performance in the case of Mekelle City, Tigray, Ethiopia. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1). <https://doi.org/10.1016/j.ssaoh.2023.100567>
- Drouvelis, M., y Paiardini, P. (2022). Feedback quality and performance in organisations. *The Leadership Quarterly*, 33(6), 1048. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101534>
- Durán, A. (2020). *Gestión del puesto y Evaluación de Desempeño*. Editorial Elearning S.L. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3Cj-DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=la+evaluaci%C3%B3n+de+desemp e%C3%B1o+es+clave&ots=5ndJx2vwv&sig=IWtTHiMtrCirFT3s-qN9Q-FM1bk#v=onepage&q=la%20 evaluaci%C3%B3n%20de%20 desempe%C3%B1o%20es%20 clave&f=false>
- Fontalvo, T., Hoz, E., y Morelos, J. (2017). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 2(15), 47-60. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1375>
- García, J., Vimos, K., Esparza, S., y Ramírez, N. (2024). Evaluación del desempeño del talento humano por competencias, estrategia para mejorar la productividad laboral. *Código Científico Revista De Investigación*, 5(1), 299-325. <https://doi.org/10.55813/gaea/ccri/v5/n1/384>
- González, W., y Vilchez, R. (2021). Factores del desempeño laboral del personal administrativo en universidades nacionales experimentales. *Pensamiento & Gestión*(51), 54-74. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/646/64673386003/64673386003.pdf>
- Handoyo, S., Suharman, H., Ghani, E. K., y Soedarsono, S. (2023). A business strategy, operational efficiency, ownership structure, and manufacturing performance: The moderating role of market uncertainty and competition intensity and its implication on open innovation. *Journal of Open Innovation:*

- Technology, Market, and Complexity, 9(2). <https://doi.org/10.1016/j. joitmc.2023.100039>
- Hidalgo, Y., Hernandez, Y., y Leyva, N. (2020). Indicadores para evaluar el impacto de la capacitación en el trabajo. *IDICT Ciencias Holguin*, 26(1), 74-88. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1815/181562407006/html/>
- Hon, A. H. Y. (2012). When competency-based pay relates to creative performance: The moderating role of employee psychological need. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 130–138. <https://doi.org/10.1016/j. ijhm.2011.04.004>
- International Labour Organization-OIT. (2020a). Global Employment Policy Review 2020. Employment policies for inclusive structural transformation. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/--ifp_skills/documents/publication/wcms_734489.pdf
- International Labour Organization - OIT. (2020b). Skilled Workers Matter. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_737333.pdf
- Leyva, C. (2019). Alineación de la evaluación del desempeño individual a la gestión hotelera. *Revista Ciencia Digital*, 3(3), 51-61. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v3i3.443>
- Macias, E., y Vanga, M. (2021). Clima organizacional y motivación laboral como insumos para planes de mejora institucional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 548-567. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890444>
- Marr, B. (2018). *Data-Driven HR: How to Use Analytics and Metrics to Drive Performance*. Kogan Page Publishers.
- Martínez, F. (2010). Los indicadores como herramientas para la evaluación de la calidad de los sistemas educativos. *Sinéctica*, (35), 1-17. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-109X2010000200004&lng=es&tlng=es.
- Mejía, A. R. (2018). *Incidencia del subsistema de capacitación en la gestión administrativa*. Universidad de posgrado del estado. <https://repositorio.iaen.edu.ec/bitstream/24000/6176/1/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n-%20Moreno%20Mej%C3%ADa%20Andrea%20Romina%20.pdf>
- Mendoza, J., y Arriola, C. (2022). El desempeño laboral de los colaboradores: una aproximación conceptual. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(4), 6057-6073. <https://doi.org/10.37811/clrcm.v6i5.3165>
- Milanesi, M., Runfola, A., y Guercini, S. (2020). Pharmaceutical industry riding the wave of sustainability: Review and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 261. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121204>
- Moreira, L., Morales, J., Crespo, S., y Guerrero, J. (2020). Caracterización de la producción científica de Ecuador en el periodo 2007–2017 en Scopus. *Investigación Bibliotecológica: Archivonomía, bibliotecología E información*, 34(82), 147-164. <https://doi.org/10.22201/ibi.24488321xe.2020.82.58082>
- Naveed, T., Alhaidan, H., Halbusi, H., y Kaid, A. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and

- organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2). <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>
- Ngoc, T., y Nguyen, T. (2022). The Key Strategies for Measuring Employee Performance in Companies: A Systematic Review. *Sustainability*, 14(21), 14017. <https://doi.org/10.3390/su142114017>
- Obando, M. (2020). Capacitación del talento humano y productividad. *ECA Sinergia*, 11(2), 166-173. https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i2.2254
- Obradović, T., Vlačić, B., y Dabić, M. (2021). Open innovation in the manufacturing industry: A review and research agenda. *Technovation*, 102(1). <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102221>
- Ormaza, J., Ochoa, J., Ramirez, F., & Quevedo, J. (2020). Responsabilidad social empresarial en el Ecuador: Abordaje desde la Agenda 2030. *Universidad de Zulia*, 16(3). <https://www.redalyc.org/journal/280/28063519009/html/>
- Palacios, L., Claudia Cortez, M. C., y Ramirez, W. (2024). Reconocimiento del desempeño laboral como principio gerencial en el liderazgo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 30(1), 470-484. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/racs/article/view/41668/48176>
- Patrón, O., y Vargas, J. (2019). Factores internos y externos a la empresa que propician entornos de productividad en el sector privado. *Revista Libre Empresa*, 1(16), 64-78. <https://doi.org/10.18041/1657-2815/libreempresa.2019v16n1.5910>
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. (Ed. 17ma). Pearson.
- Rodríguez, V., Flores, M., Sánchez, C., Zambrano, L., Rincón, J., Paz, F., y Torres, J. (2022). Analysis of Ecuador's SCOPUS scientific production during the 2001–2020 period by means of standardized citation indicators. *Heliyon*, 8(4). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09329>
- Salas, L., Garcia, M., y Murillo, G. (2021). Gestión humana y desempeño organizacional en PYMES colombianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 6(26), 457-474. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e6.28>
- Sarong, J. (2024). Fostering Collaboration Fostering Collaboration and Team Effectiveness in Educational Leadership: Strategies for Building High-Performing Teams and Networks. *Randwick International of Education and Linguistics Science Journal*, 5(2), 727-743. <https://doi.org/10.47175/rielsj.v5i2.1005>
- Siraj, N., y Hágen, I. (2023). Performance management system and its role for employee performance: Evidence from Ethiopian SMEs. *Heliyon*, 9(11), 2405. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21819>
- Škrinjarić, B. (2022). Competence-based approaches in organizational and individual context. *Humanit Soc Sci Commun*, 9(28). <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1>
- Tejedor, V. (2019). La evaluación del desempeño incrementa la calidad en la atención a las empresas de servicios. *Revista Faeco Sapiens*, 2(2), 2644-3821. <http://portal.amelica.org/amelijatsRepo/221/221970021/221970021.pdf>
- Tuesta, J., Angulo, M., Chávez, R., y

- Morante, M. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(95), 629-641. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.12>
- Tulcan, S., Pabón, K. Á., y Jiménez, O. R. (2019). Efectos de la evaluación de desempeño en la calidad de vida laboral del trabajador: revisión del tema entre 2008-2018. *Universidad Y Salud*, 21(2), 176-187. <https://doi.org/10.22267/rus.192102.152>
- Ugoani, J. (2020). Performance Appraisal and its Effect on Employees' Productivity in Charitable Organizations. *Business, management and economics research*, 6(12), 166-175. https://www.researchgate.net/publication/349500900_Performance_Appraisal_and_its_Effect_on_Employees'_Productivity_in_Charitable_Organizations
- UNESCO. (2020). *Guía para el desarrollo de políticas docentes* (Traducción al español de *Teacher policy development guide*). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374226>
- Vargas, T. (2007). Contribuciones de la modificación de la conducta Organizacional. *Revista Costarricense de Psicología*, 26(39), 35-42. <https://www.redalyc.org/pdf/4767/476748704004.pdf>
- Vázquez, E. (2007). La evaluación del desempeño en las grandes empresas españolas. *Universia Business Review*, 15, 42-53. <https://www.redalyc.org/comocitar/oa?id=43301503>
- Wallwey, C., y Kajfez, R. (2023). Quantitative research artifacts as qualitative data collection techniques in a mixed methods research study. *Methods in Psychology*, 8. <https://doi.org/10.1016/j.metip.2023.100115>
- Zambrano, H. (2024). ¿cómo optimizar la administración pública?: el desafío y la transformación del desempeño con evaluaciones responsables. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 8068-8084. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10128
- Zanin, A., Vecchia, L., Wernke, R., Santos, E., y Santos, L. (2023). Evaluación de control de gestión en una cooperativa de crédito. *Contabilidad y Negocios*, 18(35). <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202301.003>