

DOI: <https://doi.org/10.46296/rc.v8i15.0314>

Evaluación de desempeño y selección de personal: Caso estudio Distrito Salud 13D03 Jipijapa – Puerto López

Performance evaluation and personnel selection: Case study Health District 13D03 Jipijapa - Puerto Lopez

Zavala-Pisco Jimmy Leonardo

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador.

Correo: zavala-jimmy8726@unesum.edu.ec

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0136-4860>

Rodríguez-Bravo Argenis Gabriel

Universidad Estatal del Sur de Manabí. Jipijapa, Ecuador.

Correo: argenis.rodriguez@unesum.edu.ec

ORCID ID: <https://orcid.org/009-0001-6482-7811>

RESUMEN

El presente estudio se enfocó en la evaluación del desempeño factible para medir el rendimiento laboral, además, la selección de personal facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través del cumplimiento de los requisitos del puesto de trabajo. Sin embargo, en el sector público, los cambios económicos y políticos han restringido las oportunidades de desarrollo de la gestión interna y la incorporación de nuevos profesionales. El propósito fue analizar la evaluación del desempeño y su impacto en la selección de personal del Distrito de Salud 13D03 Jipijapa-Puerto López. En cuanto a la metodología, se utilizó un enfoque inductivo, deductivo y descriptivo, y se aplicó la técnica de entrevista a una población de cuatro personas directamente relacionadas con el objeto de estudio, donde indicaron que los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño 2023 revelaron que 15 personas alcanzaron una calificación máxima entre 95 y 97.50, consideradas excelentes, mientras que un funcionario obtuvo el puntaje mínimo de 80, considerado satisfactorio. Asimismo, la institución cumple con lo dispuesto en el artículo 219 de la LOSEP y el artículo 4 de la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación de Desempeño, los cuales establecen que el proceso debe realizarse anualmente. Finalmente, los resultados de esta investigación fueron publicados en un artículo científico que podrá servir como base para futuras investigaciones relacionadas con este tema.

Palabras claves: Reglamento, Capacidad, finalidad, eficacia, contratación.

ABSTRACT

The present study focused on performance appraisal as a feasible way to measure job performance, and recruitment facilitates the achievement of organisational objectives through the fulfilment of job requirements. However, in the public sector, economic and political changes have restricted opportunities for internal management development and the recruitment of new professionals. The purpose of this study was to analyse performance evaluation and its impact on the selection of personnel in Health District 13D03 Jipijapa-Puerto López. In terms of methodology, an inductive, deductive and descriptive approach was used, and the interview technique was applied to a population of four people directly related to the object of study, where they indicated that the results obtained from the 2023 performance evaluation revealed that 15 people achieved a maximum score between 95 and 97.50, considered excellent, while one official obtained the minimum score of 80, considered satisfactory. The institution also complies with the

Información del manuscrito:

Fecha de recepción: 11 de octubre de 2024.

Fecha de aceptación: 23 de diciembre de 2024.

Fecha de publicación: 10 de enero de 2025.



provisions of article 219 of the LOSEP and article 4 of the Technical Norm of the Performance Evaluation Subsystem, both of which establish that the process must be carried out annually. Finally, the results of this research were published in a scientific article that may serve as a basis for future research related to this topic.

Keywords: Regulation, Capacity, Purpose, Effectiveness, Contracting.

1. INTRODUCCIÓN

La evaluación del desempeño ha permitido valorar el rendimiento laboral de los empleados de diferentes actividades económicas, generando un papel clave en el logro de los objetivos organizacionales y la mejora continua. En este contexto, es relevante señalar que en diversas entidades de América Latina en el sector público ha experimentado cambios significativos y constantes en los procesos de selección de personal (Reyes Aguiar, 2023).

Por otro lado, en Ecuador, la selección de personal en el ámbito público se caracteriza por depender de la efectividad del trabajador para cumplir con el perfil y la necesidad de la empresa en requerir, vinculando el énfasis en el mérito y la oposición como factores determinantes para acceder de forma segura a un contrato ocasional o un nombramiento. Asimismo, la calidad de la evaluación del desempeño está directamente relacionada con el nivel de implementación y gestión de las instituciones estatales.

La divulgación científica se enfoca en el Distrito de Salud 13D03 que comprende al cantón Jipijapa y Puerto López, siendo una institución netamente regulada por el Ministerio de Salud del Ecuador, a la vez, importante para el desarrollo de los procesos administrativos y operacionales dentro de los manejos de información y acciones de los hospitales, centros como subcentros de salud, para contribuir a las tomas de decisiones de manera pertinentes en emergencias inesperadas, no obstante, la falta de recursos ha limitado que los procesos de evaluación de desempeño y selección del personal no se lleven a cabo de manera efectiva y puntual, generando déficit en los elementos constitutivos dentro del órgano del Estado ecuatoriano en relación al bienestar comunitario.

Asimismo, se resalta que los trabajadores no han logrado cumplir con las metas de producción, lo cual está vinculado a la insuficiencia de personal en el Distrito

de Salud 13D03 Jipijapa-Puerto López. Este factor afecta de manera notable la capacidad para llevar a cabo las actividades programadas dentro de los plazos establecidos para la contratación de nuevo personal en diversas áreas de la institución. Es decir, la falta de recursos humanos no solo reduce la eficiencia operativa, sino que también dificulta el logro de los objetivos relacionados con la producción y la prestación de servicios de salud.

Los procesos correctos de selección de personal en el Distrito de Salud 13D03 Jipijapa-Puerto López serán fundamentales para garantizar un funcionamiento eficiente y efectivo de los servicios de salud ofrecidos a la comunidad. Este procedimiento no se limita únicamente en los aspectos o relaciones con términos de vacantes, sino que implica identificar, evaluar y contratar a personas con las habilidades, competencias y valores adecuados para cumplir funciones específicas dentro del sector de la salud. Al incorporar profesionales de la salud calificados y competentes, el Distrito asegura que los pacientes reciban atención médica de alta calidad.

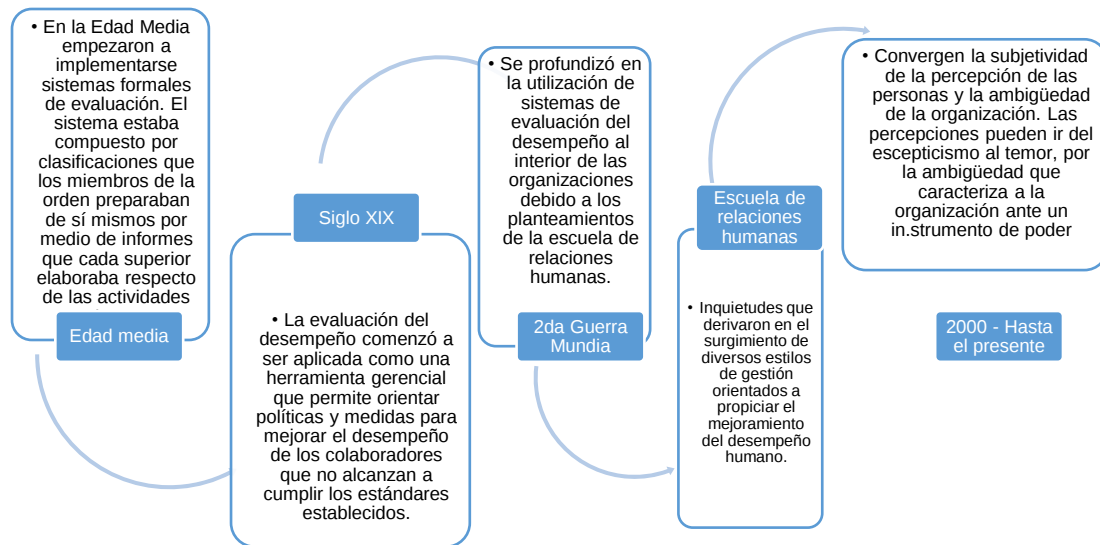
A la vez, el estudio proporcionara un enfoque estructurado y sistemático con la identificación de los procesos de reclutamiento en la selección de personal. La metodología utilizada para identificar debilidades y proponer soluciones que contribuyan a la composición de los desafíos y formulaciones practica para mejorar la selección del personal dentro del Distrito de Salud.

Desarrollo

- **Evolución de la evaluación del desempeño**

De acuerdo Burgos (2023), la evaluación del desempeño es un instrumento que, al servir como medio de retroalimentación, facilita el crecimiento personal y profesional del empleado, mejora sus aportes y habilidades, impulsa el progreso y la eficiencia del sistema de gestión del Talento Humano a la vez promueve un avance continuo en los resultados estratégicos del ámbito humano como de la organización en su conjunto.

Figura 1. Evolución de la evaluación del desempeño



Fuente: (Burgos, 2023). Elaborado por: Jimmy Leonardo Zavala Pisco

• Importancia de la evaluación de desempeño

Según Reyes Macias (2021), la evaluación del desempeño juega un papel crucial al permitir medir y gestionar el rendimiento de los empleados. Este proceso facilita a las empresas evaluar con precisión la eficiencia de sus colaboradores, ofreciendo una visión clara de su contribución. De esta manera, es posible identificar cómo cada empleado se alinea con los objetivos de la organización, lo que, a su vez, impulsa su desarrollo individual y profesional.

Además, la evaluación del desempeño es fundamental para determinar si un empleado está preparado para asumir mayores retos y responsabilidades. Aunque varios colaboradores podrían ser candidatos para un ascenso, este proceso permite identificar al más capacitado, ya sea por su experiencia, logros o habilidades profesionales.

• Uso de la evaluación de desempeño en el sector público

La evaluación de desempeño en entidades pública permite dar seguimiento eficiente del desempeño y facilita la elaboración de estrategias para resolver los problemas identificados a los funcionarios. Finalmente, es posible implementar

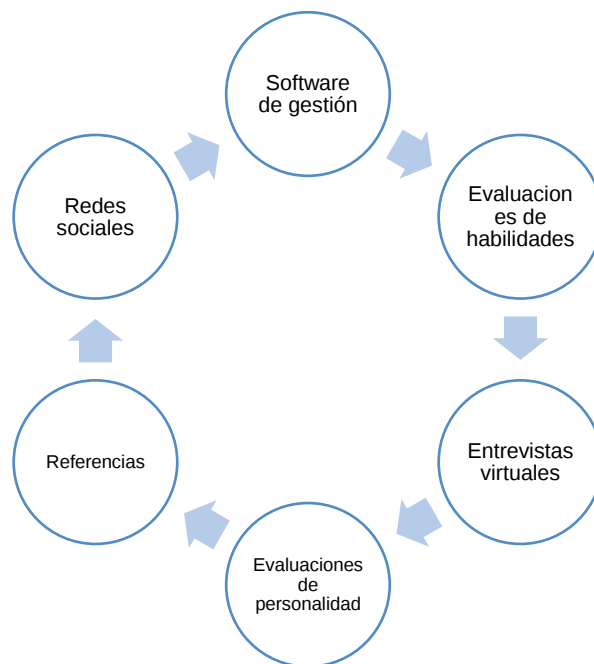
acciones para apoyar a los empleados con bajo rendimiento, como ofrecerles formación, brindarles motivación o proporcionarles programas de capacitación (Rodríguez, 2022).

En este contexto, los departamentos de Recursos Humanos en el sector público tienen como objetivo fomentar la productividad de los colaboradores, asegurándose de que ejecuten sus tareas de manera eficiente y en armonía con el equipo. Esto requiere evaluar tanto a los líderes, para determinar si están desempeñando adecuadamente sus funciones y ejerciendo un liderazgo efectivo, como a los empleados bajo su supervisión, cuyo desempeño influye directamente en los resultados.

- **Herramientas de selección del personal**

Para Sarango et al (2023), indica que el proceso de selección se ha vuelto cada vez más complejo con el tiempo. Ya no se trata solo de publicar un anuncio de trabajo y entrevistar a candidatos. Las empresas modernas han adoptado una variedad de herramientas y técnicas para identificar y evaluar a los candidatos de manera más eficiente y precisa. Estas herramientas incluyen:

Figura 2. Herramientas de selección del personal



Fuente: (Sarango et al, 2023). Elaborado por: Jimmy Leonardo Zavala Pisco

- **Proceso de selección de personal**

El proceso de selección de personal está diseñado para que, al momento de elegir empleados, las empresas consideren las necesidades del puesto y las calificaciones del candidato para seleccionar al candidato perfecto de la población disponible. Por lo general, hay cuatro etapas en el proceso de selección, independientemente de quién lo realice, que debe completar la organización (Rogriguez, 2020).

- **Preselección:** Es un proceso basado en eliminar candidatos desinteresados o candidatos que no cumplen con los requisitos del puesto.
- **Empleo de pruebas:** Las personas que pueden seguir luego de la etapa anterior se les solicita realizar una serie de pruebas. Los principales tipos de pruebas que se realizan son las psicotécnicas para determinar las capacidades y la personalidad de un candidato.
- **Entrevistas:** Se puede definir como una comunicación formal, generalmente los entrevistadores y los entrevistados intercambian información mediante preguntas, presentaciones o cualquier otro medio que les permita determinar la idoneidad de un candidato para un puesto determinado.

Selección: Tras la entrevista, la empresa se enfrenta al momento de elegir quién asumirá el puesto ofertado, analizando cada una de las respuestas obtenidas por los candidatos. Muchas empresas realizan un examen médico después de hacer una selección, y si la persona seleccionada pasa, se incorporará a la organización (Rogriguez, 2020).

- **Contexto legal en el sector público**

Ley Orgánica del Servicio Público

Título V: De la administración técnica del Talento Humano

En Ecuador, la evaluación del desempeño es un pilar esencial en la gestión de los empleados públicos. Este proceso, regulado por la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), busca asegurar la eficiencia y el desarrollo profesional dentro

del sector público. La normativa establece principios claros y objetivos para medir el rendimiento laboral, promoviendo la transparencia y la equidad en la evaluación de los servidores públicos. Esto no solo fortalece la calidad del trabajo institucional, sino que también contribuye a la consecución de metas organizacionales (Ley Orgánica del Servicio Público, 2016).

El artículo 219 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, señala que los resultados de la evaluación del desempeño se realizarán a través de las siguientes perspectivas o variables de medición en forma integral y complementaria: perspectiva institucional, perspectiva del usuario externo, perspectiva de los procesos internos; y, perspectiva del Talento Humano

Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño

Art. 19.- Del período de evaluación. - El período anual de evaluación del desempeño comprende del 1 de febrero al 31 de diciembre, y los resultados deben notificarse a los servidores públicos antes del 10 de febrero del año siguiente o en el día hábil posterior si coincide con un feriado. En caso de que un servidor ingrese al sector público después del 1 de febrero, su evaluación abarcará desde su fecha de ingreso hasta el 31 de diciembre, siempre que haya trabajado al menos tres meses en la institución (SENRES, 2018, Art. 19).

Art. 20.- De la escala de calificación final. - La escala para calificar el desempeño sigue los lineamientos establecidos en los artículos 78 de la LOSEP y 221 de su reglamento general (Sarango Flores & Macias P, 2023). Los niveles de evaluación son:

Los niveles de la escala serán los siguientes:

- a) Excelente: Desempeño destacado que supera los objetivos.
- b) Muy bueno: Desempeño conforme a los objetivos establecidos.
- c) Satisfactorio: Productividad aceptable con resultados adecuados.
- d) Regular: Productividad por debajo del nivel mínimo esperado.

- e) Insuficiente: Productividad muy baja, inadecuada para las exigencias del cargo y los procesos internos

2. METODOLOGÍA

Se empleó un enfoque metodológico cualitativos donde se utilizó métodos tales como inductivo, deductivo y descriptivo, así mismo, se llevó a cabo un análisis detallado de las respuestas de la entrevista a tres funcionarios Distrito de Salud 13D03 Jipijapa - Puerto López, cuales son el Director y tres servidores públicos del área de Talento Humano, lo que permitió obtener una comprensión más profunda de la realidad de los procesos de evaluación de desempeño y la selección del personal.

De tal manera, permitió obtener una visión integral de las variables de la investigación, porque netamente la evaluación de desempeño y la selección del personal a partir de la muestra no probabilística tomada, ya que, las demás personas no contribuirán al objeto de estudio.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos de la entrevista realizada al Director y a tres funcionarios del área de Talento Humano del Distrito de Salud 13D03 destacan varios puntos relevantes. Entre ellos, se resalta que el proceso de selección de personal enfrenta dificultades significativas debido a la falta de recursos económicos, lo que impide su ejecución anual. Esta situación está directamente relacionada con la dependencia del Distrito de las disposiciones emitidas por el Ministerio de Salud Pública y las directrices del Estado, ya que el presupuesto destinado a estas actividades está condicionado por el Presupuesto General del país, limitando las acciones de financiamiento necesarias.

Otro aspecto destacado es el procedimiento de selección de personal en el Distrito de Salud 13D03 Jipijapa-Puerto López. Según el Director de Talento Humano, los procesos se gestionan a través de la plataforma digital “Encuentra Empleo” del Ministerio de Trabajo, utilizando los criterios de mérito y oposición como fundamentos para otorgar nombramientos. Este mecanismo incluye diversos estatutos que priorizan a los postulantes con mejores calificaciones.

Además, durante la pandemia de COVID-19, bajo la Ley Humanitaria, se otorgaron nombramientos a profesionales que estuvieron activos en ese periodo, evidenciando una gestión especial en situaciones excepcionales. Cabe mencionar que, en el ámbito de la salud, existen dos tipos de trabajadores: aquellos regulados por el Ministerio de Trabajo y los servidores públicos regidos por la LOSEP, lo cual juega un papel crucial en la operatividad interna de la institución.

En cuanto a la evaluación del desempeño, esta se realiza a través de un sistema informático integrado del Ministerio de Trabajo, generalmente una o dos veces al año, dependiendo de las directrices del director inmediato. Sin embargo, la falta de recursos limita estas evaluaciones, lo que resulta en una insuficiente identificación de las competencias profesionales de los servidores públicos. Esto no solo dificulta el cumplimiento de metas individuales, sino que también restringe el desarrollo institucional en el sector público, lo cual podría generar un impacto negativo a largo plazo en la eficiencia y el rendimiento laboral.

Discusión

A través de la implementación de diversas metodologías, se logró un análisis integral de las variables relacionadas con la evaluación del desempeño laboral y la selección de personal. Esto permitió comprender la situación actual del proceso de reclutamiento en el Distrito de Salud 13D03 Jipijapa-Puerto López, identificar los principales desafíos y proponer soluciones viables.

De tal manera, se evidenció que tanto los funcionarios como el Director Distrital poseen conocimientos sobre la evaluación del desempeño laboral, lo que sugiere que estos actores han participado activamente en dichos procesos dentro de la institución. Este hallazgo resalta la importancia de que la evaluación de desempeño se consolide como una práctica estratégica en las instituciones públicas, ya que contribuye directamente al logro de los objetivos organizacionales en plazos determinados. Además, se subraya la necesidad de fortalecer la capacitación continua de las autoridades y el personal en este

ámbito, favoreciendo así la mejora de los procesos internos en las entidades de salud.

Por otro lado, la selección de personal en la institución está influenciada por factores éticos, políticos y sociales. Estas variables pueden limitar la incorporación de nuevos talentos y dificultar la optimización de la gestión en el área de recursos humanos si no se abordan adecuadamente. De no implementarse soluciones oportunas, se podrían generar déficits significativos en esta área a mediano y largo plazo.

Entre los resultados destacados, se reporta que, durante el periodo de evaluación, de febrero a diciembre de 2023, se evaluaron 284 servidores. De estos, 65 fueron profesionales rurales que concluyeron su año de servicio en agosto, y solo 15 alcanzaron la máxima calificación, mientras que un servidor obtuvo el puntaje más bajo. Estos datos no solo reflejan aspectos clave para la mejora interna de la institución, sino que también constituyen un insumo valioso para otras entidades públicas del Ecuador.

4. CONCLUSIONES

De acuerdo a la revisión del contexto legal, según el Art. 219 del Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP), la evaluación del desempeño se realiza anualmente desde una perspectiva institucional, basándose en el cumplimiento de objetivos y metas estratégicas. En el Distrito de Salud 13D03 Jipijapa-Puerto López, este proceso se ejecuta conforme a lo establecido por el Director de Talento Humano, tal como se evidenció en la entrevista realizada. Además, la Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño, en su Art. 4, regula dicho proceso.

Además, se identificó que el proceso de reclutamiento y selección de personal en el Distrito de Salud 13D03 Jipijapa-Puerto López sigue las directrices del Ministerio de Salud Pública y está establecido en el Plan Operativo Anual 2023. Este proceso consta de seis fases: postulación, formación del tribunal de mérito y oposición, evaluación técnica y psicométrica, verificación de resultados, resolución de apelaciones y, finalmente, la asignación del nombramiento laboral.

Por otro lado, una de las principales dificultades del Distrito de Salud 13D03 es la falta de recursos económicos para ejecutar adecuadamente el proceso de selección de personal. Esto genera una dependencia prolongada de personal contratado bajo modalidades temporales, lo cual impacta negativamente las evaluaciones anuales de desempeño. Estas evaluaciones, en ocasiones, se ven influenciadas por factores subjetivos, como la relación entre evaluadores y empleados, dificultando la identificación de posibles deficiencias en el desempeño.

Finalmente, los hallazgos obtenidos y documentados en un artículo científico sobre el proceso de selección de personal y las características del desempeño laboral en el Distrito de Salud 13D03 pueden contribuir a mejorar la eficiencia interna de la institución. Además, proporcionan una base para futuros estudios que permitan complementar y optimizar el desempeño laboral en el ámbito público.

REFERENCIAS

- Alarcon, D. M. (2023). OpenHR. Obtenido de OpenHR: <https://www.openhr.cloud/blog/desempeno-laboral>
- Alarcon F, M. (2023). Tarah International People Solutions. Obtenido de Tarah International People Solutions: <https://www.tarah-tech.com/blog/metodos-de-seleccion-de-personal-en-una-empresa/>
- Alavarado Silvia, U., & Paca Pantigoso, F. R. (2022). Ética del servidor público: revisión sistemática. Revista Gobernanza, 90-106. doi: <https://doi.org/10.47865/igob.vol5.n17.2022.169>
- Allen Norman, A. M., & Flores Sandi, G. (2021). CETYS educación continua. Obtenido de CETYS educación continua: <https://www.cetys.mx/educon/teorias-de-motivacion-y-liderazgo/>
- Anzules B, M. (2022). Sesame. Obtenido de Sesame: <https://www.sesamehr.mx/blog/objetivos-de-evaluacion-de-desempeno/>
- Arnaiz Ecker, E. (2024). Grupo Castilla. Obtenido de Grupo Castilla: <https://www.grupocastilla.es/rendimiento-laboral/>

- Avalos Acevedo, S. L. (2023). El desempeño laboral del recurso humano del distrito de salud de Navaja. *Revista Diversidad Científica*, 3(2), 111-117. doi: <https://doi.org/10.36314/diversidad.v3i2.82>
- Burgos Cuenca, K. H. (2023). Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: http://virtual.umng.edu.co/distancia/ecosistema/odin/odin_desktop.php?path=Li4vb3Zhcy9kaXBsb21hZG9zL2RpcGxvbWFKb19nZXN0aW9uX2RlbF90YWxlbmRvX2h1bWFub19wb3JfY29tcGV0ZW5jaWFzL3VuaWRhZFRlLw==
- Cabezas Lucio, G. E. (Julio de 2023). Universidad Nacional de Chimborazo. Obtenido de Universidad Nacional de Chimborazo: <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/10359/1/Cabezas%2520Lucio%2520C%2520G%2520%25282023%2529%2520EI%2520estr%2520C3%2520A9s%2520laboral%2520y%2520su%2520relaci%2520C3%2520B3n%2520con%2520el%2>
- Cavero Chinga, S. L. (2024). Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión: <https://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/20.500.14067/8951>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los recursos; el capital humano de las organizaciones*.
- Condori Ojeda, P. (2020). *Universo, población y muestra*. Curso taller, 2-16.
- Cornejo, A. A. (2020). Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/18734/1/UPS-CT008765.pdf>
- Fajer, P. P. (2023). Codifin. Obtenido de Codifin: <https://www.codifin.com/blog-post/por-que-es-importante-la-seleccion-de-personal-en-una-empresa#:~:text=Llevar%20a%20cabo%20una%20buena,los%20objetivos%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.>
- Fernández, C. (2023). Viterbit. Obtenido de Viterbit: <https://viterbit.com/blog/tecnicas-seleccion-personal-mejores-practicas>
- Figuerola, S. (2021). Ceupe European Business School. Obtenido de Ceupe European Business School: <https://www.ceupe.mx/blog/la-importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno-de-los-empleados.html>
- García Abad, G. (2023). Sage. Obtenido de Sage: <https://www.sage.com/es-es/blog/la-x-y-la-y-del-liderazgo-segun-mc-gregor/>
- Gómez Degraes, A. A. (2023). Is+D Fundación para la investigación social avanzada. Obtenido de Is+D Fundación para la investigación social avanzada: <https://isdfundacion.org/2023/02/17/la-teoria-del-muestreo/>

- Guerra Tambo, H. G. (Julio de 2020). Universidad Nacional de Chimborazo.
<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://dspace.unach.edu.ec/bitstream/51000/6866/1/TESIS%2520HILD%2520GABRIELA%2520GERRA%2520TAMBO-ING-COM.pdf&ved=2ahUKEwjVsdqjs6CGAxU0TTABHS8OAqYQFnoECA8QAQ&usg=AOvVaw2Tc64lw61RuMxDdjVuAh>
- Guevara, G., & Verdesoto, A. (2020). Metodologías de investigación educativa. *Recimundo*, 167-171. doi: doi:10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173
- Guitierrez, F. K. (2022). Economía 3. Obtenido de Economía 3:
<https://economia3.com/sabes-como-puede-afectar-la-teoria-de-la-eguidad-tu-empresa/>
- Hernandez, L. (2024). Naitled. Obtenido de Naitled:
<https://naitled.com/blog/es/que-es-una-evaluacion-de-desempeno/>
- Hernández, O. (2021). Aproximación a los distintos tipos de muestreo no probabilístico que existen. *Revista Scielo*.
- Iglesias Gutiérrez, C., & Sánchez Barahona, L. (2022). Colegio de estudios superiores de administración.
https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4505/ADM_1234091771_2022_1.pdf%3Fsequence%3D4%26isAllowed%3Dy&ved=2ahUKEwj1x-iBqqGGAXX2RjABHR76AekQFnoECDIQAQ&usg=AOvVaw3fX1A7PkMOIzNjP
- Kodaka, J. H., & García, J. (2023). Instrucciones de métodos de investigación literaria. *Ciencias Ecuador*, 5-15. doi:
<http://www.cienciaecuador.com.ec/index.php/ojs/article/view/207>
- Ley Orgánica de Servicio Público. (2016). Ley Orgánica de Servicio Público LOSEP. Quito: Organization on American States.
- Lozano Ávila, Z. O. (2023). Lapzo. Obtenido de Lapzo:
<https://www.lapzo.com/blog/evaluaciones/metodos-evaluacion-de-desempeno>
- Lozano Yungan, E. P. (2023). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de Escuela Superior Politécnica de Chimborazo:
https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=http://dspace.esepoch.edu.ec/bitstream/123456789/19283/1/12T01691.pdf&ved=2ahUKEwiewuPKjKCGAXUngYQIHfUuA_IQFnoECBkQAQ&usg=AOvVaw2nqHhKMsV--_X5pmOKAGv5

- Ministerio del trabajo. (2020). Informe de gestión de red socio empleo. Quito. Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2024/02/INFORME-RED-SOCIO-EMPLEO.pdf&ved=2ahUKEwjszuOeu6GGAxUBSTABHToUBK4QFnoECBAQAQ&usg=AOvVaw27C722S1ngdFaOFpn01fpm>
- Morales López, S., Hershberger del Arenal, R., & Acosta Arreguin, E. (2020). evaluación por competencias. *Revista de la facultad de la ciencia*, 46-56.
- Morocho Cubi, M. E. (2020). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/15066>
- Ortega, C. (2022). Question Pro. Obtenido de Question Pro: <https://www.questionpro.com/blog/es/seleccion-de-personal/>
- Pacherrez, J., & Fernández, G. (2020). Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Riojas. *Ciencia Latina Revista científica Multidisciplinar*, 1594-1622. doi: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.184
- Paguay, L. E. (2016). La evaluación del desempeño: ¿Cómo obtener resultados? Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/T1926-MDTH-Hidalgo-La%20evaluaci%C3%B3n%20(3).pdf
- Paiva de Báez, G. I. (2024). Evolución histórica de la gestión del talento humano, año 2023. *Revista Latinoamericana de ciencias sociales y humanidades LATAM*, 5(1), 992-1006. doi: <https://doi.org/10.56712/latam.v5i1.1653>
- Palmero, S., & Herrera, J. (2021). Recimundo. Obtenido de Recimundo: <https://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/23240/La%20ensenanza%20del%20componente%20gramatical%20el%20metodo%20deductivo%20e%20inductivo.pdf?sequence=1>
- Peiro, R. (2021). Economipedia. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/teoria-de-las-expectativas-de-vroom.html>
- Pineda Martínez, J. A., Salazar Noguera, L. A., Zaragoza Andrade, W. A., & Silva Aguilar, G. I. (2023). Desempeño laboral: revisión literaria. *Commercium Plus*, 25-37. doi: <http://dx.doi.org/10.53897/cp.v5i1.638>
- Ramírez Díaz, J. (2020). Enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consideraciones desde la orientación ocupacional. *Revista electrónica Educare*, 33-56.
- Ramírez G, L. G. (2024). Teorías de evaluación del desempeño. *National University of Cajamarca*, 11-23.

- Ramírez Méndez, G. G., Magaña Medina, D. E., & Ojeda López, R. N. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(20), 189-208. doi: <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Ramírez Torrez, W. E. (2023). Análisis de la gestión del talento humano en el contexto empresarial actual: una revisión bibliográfica. *INNOVA Research Journal*, 8(2), 83-106. Obtenido de <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>
- Reyes Aguiar, A. L. (2023). Gestión del talento humano en América Latina ante la cuarta revolución industrial: Análisis de las tendencias teóricas entre 2018 y 2022. *Escuela de ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN*, 25-37. <https://doi.org/10.33890/innova.v8.n2.2023.2234>
- Reyes Macias, A. J. (2021). Ofisis Marca grupo softland. Obtenido de Ofisis Marca grupo softland: <https://ofisis.com.pe/blog/importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno-laboral/#:~:text=La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20desempe%C3%B1o%20brinda,para%20el%20de%20la%20empresa.>
- Rodríguez Cedeño, G. C. (2022). Gd HumanCapital. Obtenido de Gd HumanCapital: <https://www.gdhumancapital.com/blog/posts/importancia-evaluacion-desempeno-laboral-empresas>
- Rodríguez, P. (2019). Impacto de los procesos de selección de personal y su influencia en la productividad en el sector retail una revisión sistemática de la literatura científica de los últimos diez años. *Universidad Privada del Norte*, 32-53.
- Romero Mendoza, J. (2020). Nuevas tendencias de reclutamiento y selección del personal . *Universitas Miguel Hernández*, 105-138.
- Rueda Galeano, P. (2023). Buk. Obtenido de Buk: <https://www.buk.co/blog/teorias-del-desempeno-laboral-comprendiendo-las-dinamicas-del-rendimiento-en-el-trabajo>
- Ruiz Mitjana, L. (2023). Psicología y Mente. Obtenido de Psicología y Mente: <https://psicologiaymente.com/psicologia/teoria-fijacion-metas-locke>
- Salazar, L. (2020). Investigación Cualitativa: Una respuesta a las Investigaciones Sociales Educativa. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 101-110.
- Samba Bustamante, R. Y., Moreno Gonzabay, P. L., & Villafuerte Peñafiel, N. A. (2022). Clima organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 234-261.

- Sarango Flores, S., & Macias P, Z. (2023). Importancia de las herramientas en el proceso de reclutamiento y selección de personal Ecuador. Russell Bedford, 26-34.
- Secretaria Nacional de Administración Pública. (2016). Ley Orgánica de Servicio Público. Quito: Registro Oficial de la Presidencia de la Republica. Obtenido de https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.3_ley_org_ser_p%25C3%25BAAb.pdf&ved=2ahUKEwiSz9TNr6GGAX3t4QIHf1PAXEQFnoECBYQAQ&usg=AOvVaw2lR7vqeXKb4fR2i6i9A4Xn
- Secretaria Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público - SENRES. (2018). Norma técnica del subsistema de evaluación del desempeño. Quito.
- Torres, J. I. (2011). Obtenido de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/1786/1/TA0097.pdf>
- Valverde Berrocoso, J., Revuelta Domínguez, F. I., & Fernández Sánchez, M. R. (2022). Modelos de evaluación por competencias a través de un sistema de gestión de aprendizaje. *Revista Iberoamericana de educación*, 51-62.
- Vargas Rojas, S., & Polo Moya, D. (2022). Gestionar fácil. Obtenido de Gestionar fácil: <https://www.gestionar-facil.com/desempeno-laboral-evaluar-hacerlo-asertivamente/>
- Villegas, A., & Bello, B. (2021). Impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral de profesionales de los Centros de Salud - Seguro Campesino Portoviejo. *Polo del conocimiento*, 752-768.
- Zayas Aguero, P. M. (2021). Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal, en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Revista Eumed, 53-68.