

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR PÚBLICO DE LA
SALUD: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA CIENTÍFICA
PERIODO 2010 - 2018.**

**ALBA MIREYA QUIÑONEZ HURTADO
LISETH VANESSA RIVERA ÁLVAREZ**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
ESCUELA DE SALUD PÚBLICA SEDE SAN FERNANDO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD
CALI – COLOMBIA
2018.**

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL EN EL SECTOR PÚBLICO DE LA
SALUD: UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LA LITERATURA CIENTÍFICA
PERIODO 2010 - 2018.**

**ALBA MIREYA QUIÑONEZ HURTADO
LISETH VANESSA RIVERA ÁLVAREZ**

**Trabajo de grado para optar por el título de: MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN EN
SALUD**

**DIRECTORA:
MÓNICA GARCÍA
DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
ESCUELA DE SALUD PÚBLICA SEDE SAN FERNANDO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN SALUD
CALI – COLOMBIA
2018.**

NOTA DE ACEPTACIÓN:

Este trabajo de grado cumple los requisitos exigidos por la Universidad del Valle para optar por la maestría en administración en salud.

Observaciones

Firma Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Santiago de Cali, diciembre de 2018

DEDICATORIA

A mi esposo Antonio, por su respaldo, porque a pesar de tantas noches de soledad y de cansancio siempre estuvo allí pendiente de mí, dándome una voz de aliento y de esperanza.

A mis hijos Julián David y muy especialmente a Yuliana Andrea, decirles que nada es fácil en la vida, pero si te lo propones, y con la ayuda de Dios, quien coloca angelitos en tu camino, lo puedes hacer. Hija, nunca es tarde, tu puedes, yo así lo creo y sé que también lo lograras.

Y de manera especial a mi cuñado Horacio, un ser maravilloso que siempre lejos o cerca, y a pesar de sus propias limitaciones y de sus tragedias personales estuvo pendiente de mí a través de WhatsApp. Gracias por todas tus oraciones y mensajes de aliento. Gracias por existir.

A mi docente tutora, Mónica García, por su apoyo, su guía, su motivación constante para culminar este proyecto, no fue tarea fácil, pero doy gracias a Dios por su dedicación y paciencia.

Alba Mireya Quiñonez Hurtado

A mis Padres, Jorge y muy especialmente a mi madre Clementina, por su apoyo incondicional, por alentarme a seguir adelante y enseñarme que con la ayuda de Dios todo es posible.

A la docente, Mónica García, por sus conocimientos, enseñanzas compartidas, comprensión y apoyo durante todo el proceso de asesorías.

Vanessa Rivera Álvarez

AGRADECIMIENTOS

A nuestra asesora de trabajo de grado, la Doctora Mónica García Solarte, por su apoyo, fue de gran valía todas sus enseñanzas, ante todo la humildad, insistencia y persistencia para el logro de un objetivo en común.

A la Universidad del Valle, especialmente a la Facultad de Salud Pública y a todo el grupo docente con el cual compartimos nuestra formación en la maestría, a todos ellos gracias por los aportes no solo en lo académico, sino, en lo personal, todo ello contribuyó de manera positiva a nuestra formación como profesionales integrales.

***Alba Mireya Quiñonez Hurtado
y Vanessa Rivera Álvarez***

CONTENIDO

RESUMEN	11
ABSTRACT	13
INTRODUCCIÓN	14
GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	17
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	18
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	24
2. OBJETIVOS	26
2.1. OBJETIVO GENERAL	26
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
3. JUSTIFICACIÓN.....	27
4. MARCO REFERENCIAL	30
4.1. MARCO TEÓRICO	30
4.1.1. REVISIÓN SISTEMÁTICA.....	30
4.1.2. ORIGEN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO	30
4.1.3. DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.	31
4.1.4. DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS	34
4.1.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	44
4.2. MARCO CONCEPTUAL	49
4.3. MARCO LEGAL	51
5. METODOLOGÍA.....	54
5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	57
5.1. CRITERIOS DE LA INVESTIGACIÓN	57

5.1.1. CRITERIOS DE INCLUSIÓN.....	57
5.1.2. CRITERIOS DE EXCLUSIÓN	57
5.2. PROCESO DE CODIFICACIÓN	58
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	59
6.1. CARACTERIZACIÓN DE ARTÍCULOS	59
6.2. CATEGORIAS DE ANÁLISIS DE LOS ARTÍCULOS SELECCIONADOS	66
6.2.1. CODIFICACIÓN: CATEGORÍA OBJETIVOS.	66
6.3. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LOS ARTÍCULOS DE ANÁLISIS	74
6.3.1. CODIFICACIÓN: CATEGORÍA DE PERSPECTIVAS TEÓRICAS	74
6.4. METODOLOGÍA DE LOS ARTÍCULOS DE ANÁLISIS	78
6.4.1. CODIFICACIÓN: CATEGORÍA METODOLOGÍA.....	78
6.4.2. CODIFICACIÓN: CATEGORÍA DE RESULTADOS.	82
7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES	85
7.1. CONCLUSIONES	85
7.2. LIMITACIONES.....	89
7.3. RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS	93

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Las técnicas de evaluación de desempeño.	32
Tabla 2. Condiciones para la evaluación.	32
Tabla 3. Ventajas de la evaluación de desempeño laboral individual.	34
Tabla 4. Oportunidades y problemas al aplicar evaluación de desempeño.	36
Tabla 5. Resumen de literatura sobre evaluación de desempeño	37
Tabla 6. Modelos por países.....	39
Tabla 7. Pasos para desarrollar instrumento evaluación desempeño laboral.....	41
Tabla 8. Componentes de la Evaluación de desempeño.....	42
Tabla 9. Ventajas y desventajas de los tipos de método de evaluación de desempeño	47
Tabla 10. Comparación de los métodos de evaluación del desempeño	47
Tabla 11. Bases de datos	55
Tabla 12. Revistas y frecuencia de artículos.	61
Tabla 13. Plantilla para sistematización de la revisión de literatura.	62
Tabla 14. Autores con mas de una publicación	65
Tabla 15. Objetivos de Investigación en las publicaciones	66
Tabla 16. Códigos emergentes de Categoría Objetivos	69
Tabla 19. Códigos emergentes de categoría Perspectivas Teóricas.	74
Tabla 17. Tipo de investigación de artículos.....	79
Tabla 18. Códigos emergentes de categoría Metodología	80
Tabla 20. Códigos emergentes de categoría Resultados	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Generalidades de proyecto de investigación.....	17
Figura 2. La gestión dentro de las competencias	35
Figura 3. Matriz de indicadores	38
Figura 4. Fases para la evaluación del desempeño en el servicio público.....	40
Figura 5. La evolución debe contener	44
Figura 6. Proceso para el desarrollo de la revisión	56
Figura 7. Diagrama de flujo de inclusión y exclusión de artículos obtenidos para la revisión.....	59
Figura 8. Tendencia de publicaciones de evaluación desempeño laboral.....	60
Figura 9. Idioma de artículos	64
Figura 10. Cantidad de artículos por país.....	65
Figura 11. Enfoque de Investigación de los artículos.	79

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Descripción de Categorías.	102
Anexo 2. Generalidades de artículos de revisión.	102
Anexo 3. Codificación de categorías y subcategorías.	106

RESUMEN

La Evaluación del Desempeño Laboral en empleados públicos, es una herramienta que debe formar parte de las políticas de gestión de recursos humanos incorporada por todo sistema de servicio civil, más aún, si se trata del campo de la salud. En este contexto dar sentido a las investigaciones que incluyen la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) en empleados públicos del sector de la salud reviste de gran importancia por el impacto que esta conlleva para la Administración y Gerencia de las instituciones de salud públicas, la cual está sustentada ampliamente en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003. Por tanto, los objetivos de esta investigación son los de identificar, caracterizar y describir las unidades temáticas que componen las investigaciones seleccionadas sobre el tema propuesto, publicadas en el periodo 2010- 2018.

Para dar cumplimiento a lo aquí planteado, se realizó una revisión sistemática de la literatura en diversas bases de datos como: ProQuest, Scopus, Science, Ebsco, SciELO y Redalyc, se continúa con el análisis de los contenidos para identificar sus particularidades y similitudes a través de las categorías señaladas por las autoras: objetivos, perspectivas teóricas, Metodología y resultados y de las subcategorías emergentes de acuerdo con los hallazgos identificados. Posteriormente, se realizó una discusión resaltando los aspectos más relevantes encontrados. Esta investigación señala que la EDL como tal, es una herramienta de gestión indispensable en la administración del recurso humano y todavía genera gran interés en muchos autores que evidencian al empleado público de la salud como parte fundamental en el logro de la misión y visión de las instituciones de salud, igualmente queda de manifiesto que muchas de las publicaciones encontradas tienen similitud en las variables de estudio como son las competencias laborales, instrumentos de evaluación, procedimiento evaluativo y mas. El común del contexto metodológico de los artículos revisados es descriptivo con enfoque cualitativo.

Palabras Clave: Evaluación del Desempeño Laboral, Competencias Laborales, Gestión Pública, Sector Salud.

ABSTRACT

The evaluation of the work performance in public employees, is a tool that must be part of the policies of human resources management incorporated by any civil service system, moreover, if it is the field of the health. In this context to make sense of research including work performance assessment (EDL) in public employees of the health sector is of great importance for the impact it entails on the administration and management of public health institutions, which is supported extensively in the Ibero-American Charter of the Public service, Approved by the 5th Ibero-American Conference of Ministers of Public administration and State reform. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 June 2003. Therefore, the objectives of this research are to identify, characterize and describe the thematic units that compose the research selected on the proposed topic, published in the period 2010-2018. To comply with the above, a systematic review of the literature was carried out in various databases such as: ProQuest, Scopus, Science, Ebsco, SciELO and REDALYC, the analysis of the contents is continued to identify their peculiarities and Similarities through the categories indicated by the authors: objectives, theoretical perspectives, methodology and results and emerging subcategories according to the identified findings. Subsequently, a discussion is made highlighting the most relevant aspects found. This research points out that EDL as such is an indispensable management tool in the administration of human resources and still generates great interest in many authors who demonstrate to the public health worker as a fundamental part in the achievement of the Mission and Vision of health institutions, it is also evident that many of the publications found have similarities in the study variables such as labor competencies, evaluation instruments, evaluative procedure and more. The common methodological context of the revised articles is descriptive with a qualitative approach.

Key words: Work Performance Assessment, working competence, Public Management, Health sector.

INTRODUCCIÓN

La Evaluación del Desempeño Laboral en empleados públicos, es una herramienta que debe formar parte de las políticas de gestión de recursos humanos incorporada por todo sistema de servicio civil, más aún, si se trata del campo de la salud. En este contexto dar sentido a las investigaciones que incluyen la Evaluación del Desempeño Laboral (EDL) en empleados públicos del sector de la salud reviste de gran importancia por el impacto que esta conlleva para la Administración y Gerencia de las instituciones de salud públicas, la cual está sustentada ampliamente en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, aprobada por la V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado. Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, 26-27 de junio de 2003.

La evaluación del desempeño laboral en empleados públicos ha tenido cada vez mayor relevancia puesto que el personal dejó de ser considerado como un agente externo al plan estratégico de la organización, y ahora se incorpora como una pieza clave e indispensable para la consecución de objetivos y metas de las entidades del Estado. De esto hay amplia referenciación bibliográfica sustentada en investigaciones científicas desde mediados del siglo pasado, teniendo gran auge a finales de la década del 70 y principios del 80, los países que marcaron los inicios en este campo fueron Alemania, EE. UU., Francia e Inglaterra. De igual manera, se identifica diversos métodos utilizados para medir el desempeño, todos con gran relevancia en su difusión y aplicabilidad.

En virtud de ello, la identificación de las particularidades de la indagación en el campo específico o bajo un tema particular es de interés para los investigadores actuales y futuros, puesto que muestra la predisposición y las probabilidades de un hecho que sirve de base para subsiguientes estudios.

La siguiente investigación estuvo direccionada hacia el análisis de la evaluación del desempeño laboral en el sector público de la salud, realizado a través de una revisión sistemática de la literatura científica, que permitió identificar lo que al respecto se ha investigado. En este sentido Morales,¹ expone que una investigación documental es un trabajo sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos recopilados de un determinado tema. Al igual que otras investigaciones, esta también es conducente a la construcción de nuevo conocimiento.

La evaluación del desempeño laboral desde ahora EDL, es un proceso estratégico inmerso en la gestión integral del talento humano guiado hacia: el conocimiento, logro de objetivos, competencias, limitaciones y debilidades de servidores públicos en este caso de la salud; por lo cual las organizaciones públicas y privadas a nivel nacional e internacional, consideran relevante y necesaria la aplicación de la evaluación, puesto que se ha convertido en un factor fundamental en el cumplimiento de objetivos y metas institucionales².

Del mismo modo, para la gestión del recurso humano, la EDL se constituye en un indicador de la eficiencia, eficacia y efectividad de las entidades públicas que permite la creación de estrategias para su sostenibilidad, aportando valor agregado en la calidad del servicio prestado; además de medir el desempeño del servidor público en el marco del propósito principal del empleo, sus funciones y responsabilidades, a la luz de la normativa vigente.

En esta investigación se presentaron aspectos sobre la de EDL, partiendo del análisis de las investigaciones encontradas en bases de datos como: ProQuest, Scopus, Ebsco, Science, Scielo y Redalyc; utilizando palabras claves como: evaluación del desempeño laboral, competencias laborales, gestión pública, sector salud. Se continúa con una investigación teórica del tema, sus fundamentos metodológicos, seguido de la caracterización de las publicaciones seleccionadas en la revisión empírica, definiendo las categoría y subcategorías, lo que permitió hacer una reflexión de los resultados

obtenidos, dando con ello cumplimiento a los objetivos propuestos para esta investigación.

GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

El orden que guió el desarrollo de la presente investigación partió del planteamiento del problema y finalizó con los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Véase figura 1-.



Figura 1. Generalidades de proyecto de investigación

Fuente: Elaboración propia de los autores.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La humanidad siempre ha exteriorizado la necesidad de adquirir nuevos conocimientos, lo que le ha permitido comprender o analizar todo cuanto le rodea; para lo cual despliega un proceso de investigación de manera instintiva que con el paso del tiempo ha ido perfeccionando, dejando evidencia de ello a través de documentos, artículos científicos, ensayos etc., recopilados en diferentes bases de datos, que facilitan el proceso de transmisión de conocimiento sirviendo como herramienta de aprendizaje para futuros investigadores ³.

Con lo anterior se puede, deducir que la investigación es una herramienta fundamental para el desarrollo de las sociedades y esta se complementa con la publicación de sus resultados en las revistas científicas y catálogos internacionales, lo que permitirá a futuros investigadores emplear dicha información para desarrollar nuevos saberes. De esta manera suplir necesidades o disminuir la brecha del conocimiento respecto a un tema determinado ¹. Así mismo, Calderón y Castaño ⁴ exponen que una investigación es una actividad social que pretende contribuir a un campo de conocimiento específico, cuyo propósito es aportar a la solución de problemas, mediante su entendimiento.

En los últimos años se ha evidenciado en el campo laboral como se le ha otorgado una mayor valoración al componente cognitivo y cualificación del empleado, ante esto Salas et al ⁵, exponen que el conocimiento o cualificación profesional ya no solo se considera como la acumulación de saberes o habilidades, sino que es la capacidad de actuar, intervenir y decidir en situaciones imprevistas, de aquí surge la necesidad de las calificaciones por competencias laborales, siendo una relación directa entre el aprendizaje y trabajo.

Con relación al desarrollo de la presente investigación, se infiere que la EDL es vital en toda organización. Esta permite conocer los resultados del trabajo de los empleados, el cual es indispensable para el cumplimiento de los objetivos de la organización. A la vez mide en términos de competencias funcionales y comportamentales el máximo o mínimo nivel de contribución con la misión de la empresa. Su aplicación en el sector público de la salud no ha sido una tarea fácil y en muchas ocasiones el procedimiento ha desvirtuado la intencionalidad para la cual fue creada, es decir, no se aplica de acuerdo con la normatividad que lo rige, ocasionando sesgos ⁶ o distorsiones que en un momento dado pueden sobre dimensionar el trabajo realizado, o por el contrario descalificarlo sin razón ⁷.

En ese sentido, Werther y Davis ⁸ plantean que la evaluación del desempeño constituye el proceso que estima el rendimiento global del empleado, es decir, su contribución total con la institución; además de ser una función esencial en toda organización moderna. Así mismo, los empleados procuran obtener una retroalimentación con relación al cumplimiento de sus actividades y cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, se debe emprender acciones correctivas.

Cabe mencionar que un sistema de evaluación de desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar el proceso de reclutamiento, selección e inducción. Incluso las decisiones sobre promoción interna, compensaciones, entre otras. Así mismo revierte de gran importancia para el departamento de gestión humana la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado ⁸.

Por lo anterior, Caiden y Caiden ⁹, exponen cómo ha ido evolucionando la valoración del desempeño y la evaluación de programas en las organizaciones del sector público, igualmente destacan su importancia en la actualidad, haciendo referencia a los países en vía de desarrollo. Reflexionan sobre los aspectos que se encuentran en la implementación de un sistema de evaluación y medición del desempeño, analizan sus alcances y limitaciones. La investigación se enfoca en una búsqueda de medidas

apropiadas para la estimación cuantitativa y cualitativa de la evaluación de desempeño en las organizaciones del sector público.

En virtud de ello, Bonnefoy y Armijo ¹⁰, exponen que la evaluación del desempeño de la gestión pública es el centro de las preocupaciones de los tomadores de decisiones de las instituciones gubernamentales, a nivel de gestión nacional, regional y local, por lo cual presentan de manera didáctica tanto los aspectos conceptuales como metodológicos involucrados en el diseño y formulación de indicadores de desempeño en el ámbito público. Su construcción permite que los organismos gubernamentales mediante estrategias prioricen los recursos y la atención al mejoramiento de la gestión sobre aquellos productos claves para el cumplimiento de la misión de la institución. De igual manera, plantean los elementos que permiten conocer las principales potencialidades, dificultades y límites de la implementación de los indicadores de gestión, reconocen que la ejecución del sistema de EDL es costoso, consume tiempo y energía.

Así mismo, Sierra y López¹¹, presentan un proceso de investigación sobre la importancia que tiene la EDL en el sector estatal y como se evalúa de manera frecuente al trabajador, basados en competencias comportamentales y funcionales, es decir, se le da una valoración a su responsabilidad, iniciativa y compromiso frente a la función para la cual fue contratado; también se valora su competencia técnica y sus posibilidades de ser exitoso, pero solo frente a las actividades y funciones cotidianas, no incrementando la capacidad de aporte personal a los resultados estratégicos y organizacionales requeridos por la administración pública.

De igual manera, Montoya ¹² plantea que la EDL es una herramienta esencial para las organizaciones y que el éxito o el fracaso de la misma depende: de la planeación estratégica, organización, integración, dirección y control tanto de evaluados como de evaluadores; a su vez refiere que es necesario que toda organización dé a conocer a sus empleados los objetivos, política, plan estratégico, incluyendo la misión y visión institucional, para realizar un proceso evaluativo acorde al direccionamiento y a su plan

de desarrollo, donde se exalte la retroalimentación y acompañamiento continuo a los colaboradores como eje transversal en todas las áreas. No obstante, la connotación positiva del proceso también presenta debilidades en su ejecución relacionada con los evaluadores y la complejidad en la aplicación de instrumentos y metodologías que aseguren una evaluación objetiva.

De acuerdo con los diferentes autores, se evidencia que la EDL, presenta diversos enfoques, revelando un número considerable de estudios, teorías y conceptos, en los cuales se explica, analiza, interpreta y se comprende desde diversas perspectivas. Una de las investigaciones que aporta al tema en cuestión, es la de Capuano ¹³; en la cual expone que desde los inicios de la industria moderna se ha practicado algún tipo de evaluación de desempeño y con el transcurrir de los años los métodos de aplicación se fueron adaptando haciendo participe del proceso al trabajador, logrando así que su desempeño laboral se optimizara, contribuyendo a la mejora de la productividad, y con el tiempo los directivos de las organizaciones los fueron perfeccionando e incluyéndolos en su gestión empresarial.

A partir de los estudios de David MacClelland en 1927 se aporta el concepto de competencias en función del cual se incorporan nuevos métodos de evaluación, “Evaluación por competencias”. Capuano ¹³ en el mismo estudio sustenta que la evaluación de desempeño se debe considerar como la creación de estrategias organizacionales para el aprovechamiento y la potencialización del personal como fuente de productividad e ingresos para las compañías que los contratan.

A su vez, Harris ¹⁴, señala que las metas más importante son las que deben medirse adecuadamente e imparcialmente bajo la comparación frente a los colaboradores y su desempeño sobre los objetivos propuesto en la contratación de personal; por su parte Sánchez y Calderón ¹⁵, sugieren que la evaluación se define como el procedimiento estructural y sistémico que mide cada uno de los atributos individuales del empleado que influyen sobre su productividad, y que a través de estos métodos incrementa sus niveles de rendimiento.

Por otro lado, Salas et al ⁵, en su investigación de las competencias y el desempeño laboral en el sistema nacional de salud, exponen que en la salud pública debe existir un equilibrio entre la cultura de la salud y la gestión eficiente de los servicios, para lograr la calidad de la atención prestada, siendo este el primer orden del nivel de competencia y desempeño de los trabajadores. De manera análoga, manifiesta que la evaluación de desempeño promueve el cumplimiento de las funciones de los profesionales y técnicos de la salud para la satisfacción de las necesidades de atención en salud de la comunidad.

En el contexto de organizaciones públicas, según Chiang et al ¹⁶, exponen que el desempeño laboral exitoso de una actividad no se encuentra determinado única y exclusivamente por factores económicos, sino que se relaciona con aspectos gubernamentales, sociales y políticos propios de la función del estado, por lo que el estudio de desempeño en organismos públicos debe realizarse teniendo en cuenta una visión integral, asociada con el comportamiento – conducta, cumplimiento de normas y el logro tanto de objetivos individuales como institucionales.

Todo lo anterior, está direccionado desde el componente de Gestión de los Recursos Humanos, para entrar en contexto, se puede definir como un proceso que consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura, cumple diversas funciones desde el inicio hasta el fin de una relación laboral, entre ellas está la de reclutar y seleccionar al personal con el perfil requerido, capacitar y entrenarlo y la que atañe a esta investigación, la de evaluar el desempeño laboral del trabajador.

En Colombia también se ha documentado ampliamente el proceso de evaluación de desempeño laboral, no solo en investigaciones científicas ^{4,11,20,18,24,45} sino, a través de nuestra Carta Magna, La Constitución Política de 1991, que en el artículo 125 se refiere al empleo público y a la calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo como una de las causales para la pérdida del empleo, es decir, reconoce la EDL, como una

herramienta con gran relevancia para conservar la condición de empleado público, para incentivos, ascensos y para capacitación según sea el caso.

De acuerdo con el artículo 7 de la Ley 909 de 2004 se hace referencia a la Comisión Nacional del Servicio Civil, como ente rector de la carrera administrativa y el servicio público, la cual tiene como una de sus funciones establecer los instrumentos necesarios para la aplicación de las normas sobre EDL de los empleados de carrera administrativa (artículo, 11), procedimiento que ha sido reglamentado a través de decretos y resoluciones que con el transcurrir del tiempo se perfeccionan o derogan de acuerdo con los cambios administrativos de la función pública.

Lo anterior evidencia que en Colombia está definida una propuesta clara de EDL en el sector público la cual obviamente involucra al sector de la salud, de acuerdo con la experiencia laboral de las autoras en el servicio público de la salud en diferentes instituciones y hospitales, se puede establecer que se presentan inexactitudes en la ejecución del proceso como tal.

El proceso está ampliamente documentado desde tiempos, antiguos señalando aspectos conceptuales, metodológicos de diseño de los diferentes métodos aplicados a lo largo de la historia donde se han formulado indicadores de desempeño en la esfera de lo público, con el objeto de fortalecer la gestión de los recursos humanos de las entidades públicas de salud; todo en pro de la consecución de los objetivos y metas de las instituciones. De igual manera plantean los elementos que permiten conocer las principales potencialidades, dificultades y límites de la implementación de los indicadores de gestión, dado a que la implementación del sistema de evaluación del desempeño laboral es costosa y consume tiempo, y energía.

El problema está sustentado en las teorías de diversos autores como: Bonnefoy y Armijo¹⁰, Sierra y López¹¹, Montoya¹², y Capuano¹³, quienes de manera amplia abordan el contexto general de la EDL, donde queda de manifiesto la preocupación que

genera en la gestión de recursos humanos de las entidades del estado a nivel nacional, regional y local.

La diversidad y complejidad de retos que implica desarrollar un enfoque de EDL propia del sector público y muy especialmente para el personal del sector de la salud, el cual requiere de competencias, conocimientos, habilidades y aptitudes holísticas que le permitan brindar atención de calidad a los usuarios, se constituye en una dificultad más aun, teniendo en consideración lo expuesto por Chiang et al donde se le da responsabilidad a los aspectos gubernamentales, sociales y políticos del estado como eje central para un desempeño exitoso, direccionado de manera integral con el seguimiento a normas, la cultura organizacional y el cumplimiento de objetivos personales y grupales.

Por tanto, es necesario revisar la literatura relacionada con la EDL, identificar lo que otros han investigado sobre el proceso, los modelos empleados, para buscar elementos de análisis que conduzcan a la identificación de brechas que dificultan o mejoran el proceso como tal.

Considerando lo antes mencionado, se busca profundizar , analizar y complementar a partir de las investigaciones científicas seleccionadas en el periodo 2010- 2018 diversos aspectos y aportes de las mismas en el proceso de EDL del sector público de la salud, dando lugar a una contextualización y enfoque desde la experiencia de otros autores, que permitan dar respuesta a los objetivos planteados, dar recomendaciones que aporten al fortalecimiento de lo que hoy se ha realizado, a la luz de la reglamentación vigente, señalar avances, tendencias y vacíos metodológicos en el periodo establecido.

1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta todo lo anterior, la pregunta de investigación que orientó este trabajo de investigación es: ¿Cuáles son los aspectos estudiados en las

investigaciones publicadas sobre evaluación de desempeño laboral en el sector público de la salud en el periodo 2010 a 2018 de la literatura científica?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar los objetivos, las perspectivas teóricas, los parámetros metodológicos y los resultados de investigaciones sobre evaluación de desempeño laboral en el sector público de la salud en el periodo 2010 a 2018 de la literatura científica.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar las investigaciones alrededor de la EDL en el sector público de la salud.
- Determinar cuáles son los objetivos de las investigaciones alrededor de la EDL en el sector público de la salud.
- Identificar las perspectivas teóricas de las investigaciones alrededor de la EDL en el sector público de la salud.
- Señalar los parámetros metodológicos de las investigaciones alrededor de la EDL en el sector público de la salud.
- Describir los resultados de las investigaciones alrededor de la EDL en el sector público de la salud.

3. JUSTIFICACIÓN

En el sector público de la salud la EDL se entiende como una herramienta de gestión que busca verificar, valorar y calificar el desempeño de un servidor público en el marco del propósito principal del empleo, las funciones y responsabilidades, con condiciones previamente establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales y comportamentales².

En la EDL en el sector público con frecuencia se evalúa al trabajador, sus competencias del SER, SABER Y HACER, solo frente a las actividades y funciones cotidianas, no potenciando la capacidad de su aporte personal a los resultados estratégicos y organizacionales requeridos por las administraciones públicas.

Los empleados, consideran esto como un requisito más que cumplir, más no es ella un elemento que en realidad ayude al fortalecimiento y crecimiento de las personas y de la institución. Esto se ve reflejado en lo que argumenta Gutiérrez y Villalobos¹⁸, quienes mencionan que la evaluación de desempeño es una herramienta de gestión de talento humano que realmente no se emplea en el sector público de manera permanente a pesar de estar normalizada, es decir, que no se mide de manera periódica el aporte de los empleados al cumplimiento de los objetivos de la organización dificultando su proceso de mejora, por otro lado, exponen que la evaluación es aplicada en los empleado públicos como un requisito legal mas no como una herramienta de gestión de talento humano, lo cual conlleva a perpetuar en las entidades una gestión inadecuada.

La Ley 909 de 2004 y su Decreto Único Reglamentario 1083 de mayo de 2015, en ella se estipula que el desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa debe ser evaluado y calificado con base en parámetros previamente establecidos que permitan fundamentar un juicio objetivo sobre su conducta laboral y sus aportes al cumplimiento de las metas institucionales. De acuerdo con los criterios establecidos en esta ley y en las directrices de la Comisión Nacional del Servicio Civil, las entidades

desarrollarán sus sistemas de evaluación del desempeño y los presentarán sus sistemas propios para aprobación de esta comisión. De esta manera, la situación encontrada crea expectativas, en cuanto a la aplicación de la EDL a los empleados públicos. A pesar de que existe una ley que está vigente, y es clara en todas sus especificaciones relacionadas con el proceso de EDL y su importancia frente a los compromisos, objetivos y metas de las instituciones públicas; no siempre hay claridad en el procedimiento ni en los beneficios de la misma. Las leyes por sí solas no generan cambios, es decir, el proceso como tal, está reglamentado y publicado hace más de una década, sin embargo, todavía se encuentran instituciones de salud públicas, que no lo aplican de manera adecuada, esto partiendo de la visión y experiencia laboral de las autoras en varias entidades de salud donde se pudo evidenciar dicha inconsistencia.

En el Marco Teórico se define el proceso de Evaluación del Desempeño, partiendo de diferentes autores especialistas en el Proceso de Gestión del Talento Humano.

Por su parte Alles ¹⁹ expone que la EDL debe responder a metas realistas, por lo cual una buena administración de evaluación de desempeño debe incluir la revisión de las metas para así evitar efectos negativos y para ello se debe fijar objetivos y competencias que constituyan una herramienta encaminada hacia el cambio cultural de la organización.

Ahora bien, Ruiz y Naranjo ²⁰, exponen, que mientras en los países desarrollados existe diversidad de estudios empíricos que permiten conocer las dinámicas estratégicas de las organizaciones, en Colombia estos aún son incipientes, de allí la importancia de realizar investigaciones con análisis de las diversas publicaciones o artículos relacionados tanto a nivel nacional como internacional, para sumar como país al aporte documental de temas administrativos como lo es la EDL. Además de que las organizaciones se encuentran en una constante búsqueda de mejora de la productividad de sus procesos y la orientación al servicio de los empleados públicos ²¹

Con base en ello esta investigación estuvo direccionada hacia una revisión sistemática de literatura la cual, nos permitió realizar un análisis crítico de las diferentes investigaciones en el periodo 2010 a 2018, en cuanto al proceso evaluativo desde la perspectiva de evaluados y evaluadores, a la luz de la normatividad vigente, el logro de objetivos y metas institucionales y el fortalecimiento de las competencias individuales.

Dicho lo anterior es importante reconocer la importancia de este proceso para la gestión de talento humano, correlacionando de forma adecuada lo teórico con lo práctico, adicional permite fortalecer herramientas de comunicación, recolección y análisis de la información, aportando evidencias para tomar decisiones, establecer indicadores de cumplimiento, fortalecer mecanismos de control sobre el proceso y favorecer el crecimiento y la competitividad de la entidad a través del fortalecimiento del potencial del recurso humano.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1. MARCO TEÓRICO

El marco teórico que fundamentó la presente investigación abarcó la definición de revisión sistemática, todo lo relacionado con los métodos de evaluación de desempeño, marco conceptual.

4.1.1. REVISIÓN SISTEMÁTICA

La revisión sistemática (RS), es un artículo de «síntesis de la evidencia disponible», en el que se realiza una revisión de aspectos cuantitativos y cualitativos de estudios primarios, con el objetivo de resumir la información existente respecto a un tema en particular. Los investigadores luego de recolectar los artículos de interés; los analizan, y comparan la evidencia que aportan con la de otros similares. Las razones que justifican la realización de una RS son: cuando existe incertidumbre en relación al efecto de una intervención debido a que existe evidencia contrapuesta respecto de su real utilidad; cuando se desea conocer el tamaño del efecto de una intervención; y, cuando se desea analizar el comportamiento de una intervención en subgrupos de sujetos

4.1.2. ORIGEN DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

La EDL es una herramienta antigua y data de la Dinastía Wei de China del siglo III A.C. Consecutivamente este concepto llegó a los Estados Unidos durante la Revolución Industrial en el siglo XVIII. Sin embargo, la Evaluación del Desempeño no es suficientemente usada en las organizaciones hasta los años 1940-50". Ruiz (2004). Al inicio, la EDL se limitó al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del personal a su cargo. En la actualidad, no se concibe una organización moderna que no la utilice, y de hecho la han implementado mediante un programa formal, diseñado para facilitar y estandarizar la evaluación de los empleados.

4.1.3. DEFINICIONES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Dentro de lo que recursos humanos considera necesario para definir roles en los cargos, surge la necesidad de evaluar frecuentemente las labores desempeñadas por los colaboradores, es ahí donde se crean diferentes alternativas para la implementación de índices de gestión que permiten medir el resultado sobre el desempeño laboral, en el cual Capuano ¹³; muestra que la evaluación de desempeño se debe considerar como la creación de estrategias organizacionales para el aprovechamiento y la potencialización del personal como fuente de productividad e ingresos para las compañías que los contratan.

Harris ¹⁴, señala que en el proceso de EDL se valora en el empleado múltiples actividades, sin embargo, se debe poner mayor empeño en las metas más importantes para la organización y para las que realmente fue contratado el colaborador, por su parte Sánchez y Calderón ¹⁵, sugieren que la evaluación se define como el procedimiento estructural y sistémico que mide cada uno de los atributos individuales del empleado que influyen sobre su productividad, buscando incrementar su nivel de rendimiento.

A tal efecto, Díaz ²², profesor de psicología en la Universidad de España, realizó una ponencia donde argumenta la importancia de la descripción y sustentación del puesto de trabajo, estableciendo objetivos para el rendimiento, mediante criterios que se puedan evaluar frecuentemente. En la tabla 1 se socializan las técnicas de EDL más usadas en la gestión de recursos humanos, son de fácil aplicación traen consigo beneficios para las instituciones en cuanto al fortalecimiento de las competencias individuales y grupales las cuales no interfieren con el clima laboral de la empresa, más si, aumentan la productividad de esta con personal capacitado y motivado en las tareas asignadas.

Tabla 1. Las técnicas de evaluación de desempeño.

Ventajas	Aplicación para la prevención de riesgos	Sistemas de evaluación	
		Relacionadas directamente con producción	No relacionadas directamente con producción
Retroalimentación, que permite dialogar con los implicados y darle una oportuna solución.	Permite evaluar las conductas claves de los colaboradores, para evitar riesgos laborales, así también emplea procedimientos de estandarización en las labores para mejorar los niveles de desempeño laboral y finalmente puede definir el tipo de sistema de normas, procedimientos y seguridad que debe tener la compañía.	Cantidad de producción	Observación de la forma de trabajar.
Determinar decisiones que permitan ajustar cargos y puestos a los perfiles que dispone la empresa.		Calidad de producción	Subjetividad.
Detectar de manera oportuna el reproceso en las actividades diarias.		Absentismo y puntualidad	Técnicas de comparación y jerarquización.
Indicar errores en el puesto, es decir funciones y actividades que no son inherentes al cargo y con gran frecuencia se realizan		Accidentes y ritmo de progreso	Técnicas escalares y otras.
Detectar factores externos que estén afectando las labores internas de la compañía y que dan como consecuencia un rendimiento negativo sobre la productividad del trabajador.			

Fuente: Elaboración Propia de las autoras, Basado en Díaz ²².

Lo anterior se rige bajo unas condiciones específicas que, según el autor, son de gran importancia pues si no se tienen en cuenta de manera metódica y oportuna, se corre el riesgo de caer en sesgos durante el proceso, lo cual limita la eficacia de la evaluación, y consecuente, disfraza las verdaderas condiciones de las compañías. La tabla 2, presenta las condiciones para la evaluación.

Tabla 2. Condiciones para la evaluación.

Criterios antes de la evaluación	Criterios para después de la evaluación
Diagnóstico previo de la compañía.	Reconocimiento de la información de forma objetiva.
Actitud de transparencia en la dirección de talento humano.	Proceso de retroalimentación sobre los colaboradores sin consecuencias personales.
Clima y Cultura participativa de los colaboradores.	Evitar los efectos colaterales no deseados.
Estructura de los objetivos definidos.	

Fuente: Elaboración propia de las autoras, basado en Díaz ²².

A continuación se discrimina las observaciones que el autor Díaz ²², asegura sobre las técnicas de jerarquización, dado que estas pueden ser múltiples o simples, donde las siguientes son sus ventajas e inconvenientes, pues es una técnica que permite evaluar un numeroso grupo de trabajo evitando un sesgo en las estadísticas de respuesta y facilita la discriminación entre cada rango del trabajador y su nivel de mando, sin embargo esta técnica no es de fácil aplicación cuando se llega a posiciones intermedias, pues su respuesta no es suficiente para lo que se espera medir.

Por otra parte, las técnicas escalares son subjetivas para el desarrollo de las labores de cada colaborador, dado que estas evalúan diferentes conductas que describen de forma positiva y negativa la manera en que se realizan las actividades, donde el evaluador califica su acuerdo o desacuerdo con las conductas del trabajador evaluado. Finalmente, emplea otras técnicas como la entrevista que es evaluar cuatro objetivos por medio de la observación y escucha.

Como conclusión frente a las anteriores técnicas y lo que conlleva a una buena evaluación del desempeño, deberán entonces enfocarse a la técnica más adecuada, de acuerdo con la necesidad de información que requiere la dirección principal de la empresa, cada colaborador debe ser evaluado por distintos jueces, es decir para ser objetivos, luego, diseñar correctamente la metodología aplicar para acortar intervalo de tiempo que permita tener un desgaté de memoria sobre el rendimiento de la persona.

Ahora bien, otros autores sugieren que para aplicar la EDL, primero debe definirse una apreciación sistemática del valor de una persona que labora en la compañía demostrando, sus cualidades personales frente a la prestación de sus servicios en torno a la relación con su puesto de trabajo. Gan y trigine ²³.

También se hace alusión a la técnica de la entrevista y evaluación 360°, argumentando que, con estas dos opciones pueden determinar la aportación del colaborador con la empresa de una manera contundente y eficaz.

Es importante destacar que el método implica obtener un diagnóstico de los empleados desde diferentes enfoques, es decir: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, que permite reconocer lo que piensan sobre las competencias del trabajador evaluado, retroalimentando la información al subordinado y a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro. Sierra ²⁴.

A continuación, se presentan algunas ventajas de la práctica anterior frente a los resultados que pueden llegar a obtener. - Véase tabla 3-

Tabla 3. Ventajas de la evaluación de desempeño laboral individual.

Identifica necesidades específicas	Soluciones que ofrece	Indicadores de calidad en su utilización
Clarifica Cargos y Funciones.	Direccionamiento estratégico para liderar mejor el talento humano.	Generar espacios de confiabilidad y privacidad que faciliten la entrevista.
Es una forma de supervisión a las labores ejercidas diariamente.	Permite desarrollar talleres que permitan mejoras las interrelaciones personales, mejorando el ambiente laboral.	Disponer de información necesaria sobre las labores que ejerce.
Identifica carencias y falencia de los procesos.	Eleva el compromiso de los colaboradores frente a la productividad de la organización.	Las ponderaciones bajas tienen a dar un mal estado anímico, así que debe saber explicarse.
Mejora la relación jerárquica		Evitar el efecto Halo, tendencias centrales o externas.
Su retroalimentación es objetiva frente a varias anotaciones de los diferentes participantes.	Sistematiza los niveles de control frente a los procesos desarrollados en la parte operativa.	Permitir siempre que evaluado se exprese sin juzgar.
Es una entrevista individual y única para cada uno de los colaboradores.		Escuchar, reformular y dar Feedback.

Fuente: Elaboración propia de las autoras, basado Gan y Trigue. ²³.

4.1.4. DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

En el libro “Desempeño por competencias, evaluación de 360°” Alles ¹⁹, afirma que los enfoques para relacionar el desempeño con el direccionamiento estratégico de una empresa radican en generar objetivos en cascada, es decir, que todos los colaboradores van a tener claro los objetivos a los cuales deben apuntar para responder de una manera eficiente frente a las labores propias de su cargo.

En el proceso de la gestión del talento humano, es importante identificar los comportamientos adecuados e impropios del empleado desde una perspectiva tal, que resulte en un diagnóstico para tratar los problemas que estos causen indirectamente a la compañía.

Así pues, Alles ¹⁹, genera una figura donde explica la gestión por competencias que da lugar a un valor agregado sobre el capital humano que trabaja para la compañía que consiste en una retroalimentación (un feedback) donde se le dice al colaborador en que está fallando y lo que está haciendo bien para tener una mejor relación con su entorno y desempeño. -Véase figura 2-.

Es evidente que, para lograr un adecuado desarrollo del proceso evaluativo, se requiere de un compromiso por parte de todos los involucrados, de tal forma que se puedan plasmar los objetivos de seguimiento durante periodos de tiempo prolongados, teniendo en cuenta la entrevista la cual corresponde a un periodo de seis meses durante el año. Adicional, es importante un segundo componente, enfocado hacia las aptitudes personales indispensables como elementos de convivencia ciudadana, trabajo en equipo, comunicación asertiva y liderazgo dado que esto no se puede ver como un examen de rendimiento, sino como una oportunidad para expresarse y mejorar aspectos desde el clima laboral percibido por la persona. Alles ¹⁹.



Figura 2. La gestión dentro de las competencias

Fuente: Elaboración Propia de los autores, Basado Alles ¹⁹.

Por otra parte, la entrevista debe tener un enfoque sobre las fortalezas y debilidades de mejora o desarrollo en el área, sin descuidar la subjetividad del empleado y una vez aplicada la evaluación es necesario emplear un espacio con un coach que permita brindar al trabajador áreas para el desarrollo de conocimiento y consejos que proporcionen tener un mejor desenvolvimiento en su rol.

A continuación, se presenta la evaluación por competencias a la que se refiere la autora Alles ¹⁹, en la que describe de manera concisa el porque es importante su aplicación dentro de la empresa y la manera en que se puede implementar.

La evaluación por competencias permite:

1. Generar diagnóstico para la toma de decisiones, promociones y remuneraciones.
2. Reunir al grupo de trabajo para debatir los comportamientos de cada empleado y permitir mejorar el clima organizacional al que están dispuestos diariamente.
3. Realizar un Feedback que genere al trabajador una retroalimentación sobre lo bueno y lo malo que está ejerciendo en sus labores.
4. Detectar necesidades de capacitación y descubrir las personas clave.
5. Mejorar los resultados de organización con relación a la productividad.

Así pues, la evaluación del desempeño es más que una escueta entrevista, que tiene a cambio beneficios y problemas que no requiere más que una simple explicación lógica para obtener unos resultados óptimos. En la tabla 4, se presenta las oportunidades y problemas que se pueden presentar en la aplicación de la evaluación de desempeño.

Tabla 4. Oportunidades y problemas al aplicar evaluación de desempeño.

Beneficios	Problemas
Oportunidades de crecimiento entre los colaboradores.	Carencia de Reglas y Normas
Identifica las fortalezas y debilidades de cada uno de los empleados sin importar su rango.	Criterios Subjetivos poco realistas
Brindar formatos para seguimiento específico.	Mala retroalimentación
Aporta una base para las recomendaciones salariales.	Comunicación negativa

Fuente: Elaboración Propia, basada en Alles ¹⁹.

En otro orden de ideas, en la tabla 5 se exponen diferentes enfoques de autores con respecto a la evaluación de desempeño laboral.

Tabla 5. Resumen de literatura sobre evaluación de desempeño

Autor	Título	Descripción	Resultados
Armijo M ²⁵	Curso Planificación Estratégica y Construcción de Indicadores: Planificación Estratégica Gubernamental y Sistemas de Evaluación del Desempeño	• Se utiliza la planeación estratégica para realizar el seguimiento oportuno a la evolución del desempeño en cargos públicos. • Este trabajo se desarrolla para países como Colombia, Perú, Argentina, México, entre otros.	• Dificultad para articular instrumentos de evaluación. • Las instituciones carecen de lineamientos básicos entre funciones y cargos. • Sistemas de evolución débiles en diseño y aplicación • La institucionalidad genera bajo recursos para la ejecución de la evaluación, no existe suficiente presupuesto. • Confusión en monitoreo, seguimiento y evaluación.
Perez, HN ²⁶	La evaluación del desempeño de los servidores públicos.	• La ejecución de las funciones públicas debe verificarse por los esfuerzos y logros alcanzados, para saber si las actividades desarrolladas fueron lo suficientemente aptas para la consecución del fin pactado dentro de los propósitos de la planeación. • Compromisos, medición de logros, apreciación de lo conseguido y acciones de mejora y reconocimiento dentro del diseño de la evaluación.	• Existe niveles altos de retroalimentación, frente a la entrevista entre empleado y empleador, facilitando factores claves que determinan la productividad. • Proceso sistemático y periódico para tener control y seguimiento del servidor público.
Salas FC ²⁷	De la evaluación del desempeño a la gestión del rendimiento: avances y perspectivas	• Revisión del desempeño en los cargos público es una gestión estratégica para la planificación del sector. • El rendimiento es el valor agregado de los colaboradores a tal forma que se debe medir periódicamente para ver su impacto sobre el desarrollo de actividades. • Gestión de rendimiento integral para cada uno de los servidores, involucrando aspectos sociales y emocionales.	• Permite identificar estrategias integrales para conseguir un cumplimiento adecuado en las funciones de cada uno de los colaboradores evaluados. • Genera resultados óptimos para cada uno de los factores claves en la productividad, calidad y prestación del servicio. • Logra fortalecimiento de entidades públicas, efectivas y articuladas con los servidores y estos a su vez con la ciudadanía en general

Presidencia de la República, SIGEPR E, ²	Guía para la evaluación del desempeño laboral	• Elaboración de un plan de mejoramiento individual en relación al cumplimiento de compromisos y funciones comportamentales. • Diseño integro como instrumento para medición de objetivos. • Aplicación y modelo de software que permite realizar la evaluación y obtención de datos por cada servidor público.	• Tipos de evaluaciones definitivas, parciales y prolongadas, que ayudan obtener resultados para cada dependencia. • Genera un propósito principal del empleo y demás herramientas con que cuente la entidad, los cuales deben establecerse mediante un proceso de construcción participativa.
---	---	---	---

Fuente: Elaboración Propia, basada en Armijo ²⁵ , Pérez ²⁶ y Salas ²⁷.

Complementando lo anterior, Armijo M ²² en su investigación realiza un monitoreo de desempeño bajo las variables de evaluación de resultados y gestión operativa, en ello se utilizan instrumentos como: evaluación de impactos, evaluaciones institucionales, registro de gastos sistemas de indicadores de desempeño en productos, resultado intermedio y final, eficiencia, calidad entre otros factores indispensables para el análisis de productividad del colaborador público.

Para la elaboración del diseño de seguimiento se utilizó información de políticas públicas y rendición de cuentas, así también para la ejecución de la evaluación se necesitará consultorías especializadas, evaluaciones de impacto, procesos de definición de cargos y funciones y sistema de información de monitoreo.

La matriz que se desarrolla para el sistema de evaluación de desempeño tendrá como variables: fin, propósito, componente y actividad. -Véase Figura 3-.

Fin	Objetivos	Indicadores
Propósito		
Componente		
Actividad		

Figura 3. Matriz de indicadores

Fuente: Elaboración propia de los autores, Tomado de Armijo ²⁵.

Ahora bien, este documento muestra modelos que fueron presentados en los diferentes países, los cuales se resumen en la tabla 6.

Tabla 6. Modelos por países

País	Instrumento	Mecanismo
Chile	• Definiciones estratégicas • Presentación de un programa especializado • Indicadores de Desempeño	• Programas de mejoramiento de la gestión. • Metas de eficiencia institucional • Ley medica
Uruguay	Diseñan un esquema general jerárquico, frente un nivel de planeación, donde cada línea de desarrollo tiene un doliente y de todo el esquema se escoge las variables que se deben intervenir con mayor nivel de prioridad.	• Indicadores de Impacto • Planes de gestión a mediano plazo • Indicadores de gestión institucional.

Fuente: Elaboración propia de los autores, Tomado de Armijo ²⁵.

Acorde a lo anterior, se obtienen resultados bajos dentro de la ejecución de planes de desempeño laboral en estos países, dado el bajo presupuesto y la poca retroalimentación que se tiene sobre los resultados obtenidos, así entonces, en lo que concierne a los resultados se quedan en el limbo.

Ahora bien, hoy en día existe un sistema llamado Local Government Performance, que permite medir niveles de desempeño laboral en la gestión pública de manera fácil e individual, arrojando resultados mensuales sobre la productividad laboral, el sistema operacional, la emoción y percepción sociales frente al entorno laboral y sus funciones.

Perez, HN ²⁶ , por otro lado hace referencia a como encontrar el método adecuado para la evaluación de desempeño en la rama publica, pues bien existen diferentes indicadores que pueden servir para diferentes áreas, pero será más dispendioso su diseño y aplicación, de tal forma que se debe halla la forma de unificar un buen método que permita evaluar a todos por igual, siendo oportuno en la consecución de los objetivos propuestos, para así tener las variables que inciden con mayor significancia sobre los problemas que se tienen que resolver.

Este autor expone cinco principios que se deben establecer para tener una evaluación adecuada en el sistema público, el primero será una evaluación **simultanea** grupal o individual para toda la institución, luego tener una evaluación **objetiva** que contemple datos exactos sobre rangos y niveles que determinen niveles generales sobre variables conjuntas, el tercero será una evaluación **sustantiva**, es decir, que se evaluarán aspectos tales como: cumplimiento de metas, productividad, calidad y satisfacción en el servicio prestado al usuario, la cuarta es la parte **social** donde se debe establecer una evaluación que mida niveles de satisfacción del cliente interno y externo de la compañía a quien se le ofrece atención y finalmente se deben generar **compromisos**, donde los colaboradores generen una cultura de responsabilidad frente a los procesos para la atención y resolución de problemas en su entorno laboral.

El proceso de evaluación del desempeño tendrá que ser planeado y organizado para dar cumplimiento a lo anteriormente expuesto y para ello de acuerdo con Perez, HN ²⁶ es conveniente ajustarlo a las siguientes fases. – Véase Figura 4-.



Figura 4. Fases para la evaluación del desempeño en el servicio público.

Fuente: Elaboración de los autores, basado Pérez ²⁶.

Dentro de la gerencia publica es necesario optar por pasos que establezcan un buen instrumento para el desarrollo de la evaluación. La tabla 7, resume los pasos que se deben desarrollar para la consecución de los objetivos propuestos en el análisis del desempeño laboral en las funciones públicas.

Tabla 7. Pasos para desarrollar instrumento evaluación desempeño laboral

Principios	Diseño	Mejoras	Cumplimiento
Organizativo: será un instrumento de dirección entre el colaborador y su superior.	1. Debe aplicarse en conjunto para todas las unidades del servicio público. 2. Ser objetivo, creíble y de fácil utilización.	Unidad Administrativa: 1. Clarifica las actividades y responsabilidades de cada colaborador. 2. Proporciona niveles de subordinación	• Medir objetivos y etapas completadas. • Determinar indicadores semestralmente
Integral: expectativas sobre retroalimentación.	3. Apoyo por los titulares de la dependencia. 4. Ser compromiso y asimilado por los usuarios.	3. Niveles de atención al cliente satisfactorios.	• Tomar acciones correctivas en momentos adecuados.
Transparencia: Aseguración de estímulos y recompensas al final de la evaluación.	5. Mantenerse y desarrollarse 6. Formar prácticas de gestión a lo largo del año.	Talento Humano: 1. Analiza el nivel adecuado de carga laboral por puesto de trabajo. 2. Identifica la necesidad de conocimiento para el cargo. 3. Utiliza los resultados para promoción de puestos.	• Medir factores inherentes al trabajo. • Ahorrar el tiempo y esfuerzo de medición con el uso de información existente.

Fuente: Elaboración de los autores, basado Pérez ²⁶.

Tal y como señala Salas ²⁷, los retos que las entidades públicas deben tener en cuenta y aplicarse dentro de una planeación estratégica adecuada para conseguir un desempeño exitoso son:

1. Medición de la productividad en periodos de tiempo recurrentes.
2. El valor agregado sobre las actividades desarrolladas.
3. Competencias emocionales y sociales.
4. Impactos positivos y negativos de los funcionarios, frente al cumplimiento de metas.
5. Desempeño individual y colectivo.
6. Relevancia sobre las aptitudes y actitudes para la prestación del servicio en la atención al usuario, cliente externo e interno.

Para que se realice una buena relación de evaluación de desempeño se debe entonces, realizar un manual de políticas, establecerse y dar a conocer a sus colaboradores, se debe crear un cultura de pertenecía institucional que permita

concretar las misión corporativa y los propósitos que generen sostenibilidad laboral; sin embargo, existe un problema cuando se hace evidente el bajo nivel de desempeño, en la medida que se tendrá que realizar campañas para atender el rezago presentado e involucrar procesos con cada una de las dependencias para tener una participación que mejore las variables que están afectando la productividad laboral del servidor.

La aplicación de esta evaluación, será entonces un cambio integral en la concepción del empleo público, donde la productividad, el rendimiento individual y conjunto sea eficaz para el desarrollo de las actividades de tal forma que pasa de ser un proceso integrado y no un tema administrativo que se realiza solo para presentar informes que exige la ley, sino por el contrario que involucra y articula la productividad, el servicio al cliente, los aportes en conocimientos y los niveles de comprensión en situaciones de alto estrés, que definen brechas en las competencias de acuerdo a las expectativas particulares de la entidad en cada servidor.

Según el componente aplicado en la EDL, se entiende De conformidad con el artículo 2.2.1.2.3 del Decreto 1081 de 2015, que la evaluación de desempeño laboral tiene dos aspectos cualitativo y cuantitativo sobre procesos dentro del cargo que ocupa el funcionario. La tabla 8, expone los componentes de la evaluación de desempeño laboral.

Tabla 8. Componentes de la Evaluación de desempeño

Componentes	Descripción	Características
Metas institucionales	El cumplimiento de las metas acordadas con cada evaluado deberá contribuir al logro de los Planes y Proyectos de la Dependencia.	
	Son los acuerdos entre el Evaluador (Jefe Inmediato) y Evaluado (servidor público de carrera administrativa).	
Compromisos	Funcionales: Son los productos, servicios o resultados susceptibles de ser medidos, cuantificados y verificados, que el evaluado deberá alcanzar de conformidad con los plazos	

	y condiciones establecidas. Comportamentales: son los acuerdos concertadas por cada conducta entre evaluador y evaluado, dirigidos al cumplimiento de la competencia seleccionada.	
Seguimiento Periódico	Consiste en la verificación que realiza el evaluador al nivel de avance de los compromisos funcionales y al desarrollo de las competencias comportamentales.	Porcentaje de avance Retroalimentación Fortalece las competencias del servidor. Puntaje mínimo establecido 85%.
Evidencias	Son los documentos, registros y demás elementos que permiten establecer objetivamente el avance o cumplimiento de los resultados frente a los compromisos fijados.	Evidencia de desempeño. Evidencias de Productos Evidencia de conocimiento
Portafolio de evidencias	Es una herramienta que permite relacionar las evidencias generadas por el evaluador, evaluado y/o terceros, cuyo objetivo es evidenciar el cumplimiento de los compromisos laborales y comportamentales definidos en la fijación de compromisos y para el cumplimiento de los factores de acceso al nivel sobresaliente.	Auténticas: Producidas por el evaluado, evaluador o terceros. Suficientes: Cumplir con los Criterios Fijados. Actuales: Deben corresponder al compromiso y las evidencias pactadas al inicio del período. Validas: Logros alcanzados hasta el momento en que se efectúa el acopio de evidencias. Pertinentes: Con los compromisos establecidos o clarificar si las evidencias dan cuenta de aportes adicionales o de proyectos en los que participa el evaluado.
Plan de mejoramiento individual.	Niveles de Cumplimiento de acuerdo a las calificaciones obtenidas a lo largo de la evaluación. Niveles de Frecuencia en la generación de resultados. Siempre Frecuentemente Ocasionalmente Nunca	Sobresaliente: 95% y 100%. Alto: 85% - 94,9%. Satisfactorio: 74% -84,9% No satisfactorio: < 70%.

Fuente: Elaboración propia del Autor, Basado Presidencia de la Republica, SIGEPRE ².

Dentro del modelo de evaluación se presenta líneas, para distinguir la interacción entre evaluador y evaluado, Así pues, la evaluación debe contener: el **SABER**: conocimiento y destrezas, el **HACER**: la habilidad y experiencia y el **SER**: valores, rasgo de personalidad y actitudes frente a su puesto de trabajo, República de Colombia. – Véase Figura 5-.

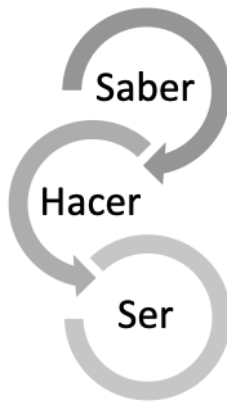


Figura 5. La evolución debe contener

Fuente: Elaboración propia del Autor, Basado Presidencia de la Republica, SIGEPRE ².

4.1.5. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

En este apartado del trabajo se presentan los diferentes métodos de evaluación y cual deberá emplear. Cada empresa debe fijar propósitos que asigne los objetivos necesarios a identificar y cuánto tiempo y dinero deberá invertir, frente a lo desarrollado anteriormente y los autores relacionados se realiza una tabla comparativa que permita de una manera fácil orientar al lector a escoger el método que responda a las necesidades presentadas.

Para ello se resumen según lo contenido en Gorriti ²⁸, cada uno de los métodos que se pueden utilizar para medir el desempeño de un colaborador.

4.1.5.1. MÉTODO DE ESCALA GRÁFICA.

Este modelo evalúa el desempeño laboral mediante un formulario de doble entrada, donde las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las verticales los factores en grado de cambio, así pues, de esta manera se selecciona previamente al personal que se le hará la prueba y se determinan las cualidades a evaluar, siendo precisos y concisos en el factor a dimensionar donde se verá si su desempeño es débil, optimo, satisfactorio o insatisfactorio.

El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación.

- Escalas Gráficas continuas.
- Escalas Gráficas semi continuas.
- Escalas Gráficas discontinuas.

Algunas empresas utilizan el método de escala gráfica con atribución de puntos, con el fin de cuantificar los resultados para facilitar las comparaciones entre los empleados.

4.1.5.2. MÉTODO DE ELECCIÓN FORZADA.

Consiste en evaluar el desempeño de los empleados mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado. Esto explica la denominación de "elección forzada".

Las frases que conforman los conjuntos o bloques deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa, a través de dos índices: el índice de aplicabilidad y el índice de discriminación.

4.1.5.3. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

Este método, evalúa el desempeño realizado por un superior (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff); el especialista va a cada una de las áreas para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados, así de esta manera realizan unas entrevistas con los siguientes parámetros:

El desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes:

- Más que satisfactorio.
- Satisfactorio.

- Menos que satisfactorio.

Considerando lo anterior serán evaluados con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.

Una vez analizado el desempeño se elabora un plan de acción, que puede implicar:

- Consejería al funcionario.
- Readaptación del funcionario.
- Entrenamiento.
- Desvinculación y sustitución.
- Promoción a otro cargo.
- Mantenimiento en el cargo actual.

Y por último se hace un seguimiento: donde se compruebe el desempeño de cada funcionario.

4.1.5.4. MÉTODO DE COMPARACIÓN POR PARES.

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. Cada hoja del formulario será ocupada por un factor de Evaluación de Desempeño. Se recomienda la aplicación a pesar de ser un proceso muy simple y poco eficiente, sólo cuando los evaluadores no estén en condiciones de utilizar otros.

4.1.5.5. MÉTODO 360 GRADOS.

Es un método donde se evalúa el desempeño de los empleados al obtener aportes desde todos los ángulos: jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, Que permite conocer, lo que piensan sobre las competencias del trabajador evaluado, retroalimentando la información al subordinado y a la gerencia, la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Para determinar cuál es el mejor método, determinamos las ventajas y desventajas de cada uno y analizamos cual presenta el objetivo principal de la evaluación del desempeño que es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo y de manera general en la organización.

A continuación, en la tabla 9, se exponen las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de métodos de evaluación de desempeño y por otra parte en la tabla 10, se hace una comparación de los distintos métodos de evaluación de desempeño.

Tabla 9. Ventajas y desventajas de los tipos de método de evaluación de desempeño

Tipo de Método	Ventajas	Desventajas	Métodos Basados
De características	• Fácil diseño • Menor coste	No es útil para hacer una retroalimentación al empleado, el margen de error es más grande.	• Escalas graficas de calificación • Escalas Mixtas • Distribución Forzada • Formas Narrativas
De comportamiento	• Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptado por los jefes. • Tienen buena retroalimentación.	El desarrollo requiere de tiempo y mayores costos.	• Incidente critico • Escala fundamentada para la medición del comportamiento. • Escala de observación del comportamiento.
De resultados	• Evitan la subjetividad • Relacionan el desempeño de las personas con la organización. • Fomentan los objetivos compartidos	El desarrollo requiere de tiempo.	• Mediciones de productividad. • Administración por objetivos

Fuente: Elaboración propia, basada en Sherman y Chudren, 2005, citado en Alles ¹⁹.

Tabla 10. Comparación de los métodos de evaluación del desempeño

Modelo	Dimensiones	Ventajas	Desventajas
Método de escala gráfica	Unidades de producción calidad del trabajo. Tiempo de permanencia Destrezas de supervisión y Liderazgo.	Instrumento de fácil comprensión y de aplicación simple. Posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación.	No permite al evaluador tener mucha flexibilidad, y por ello debe ajustarse al instrumento y no éste a las características del evaluado.

		Exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación.	Tiende a generalizar los resultados de las evaluaciones.
Método de elección forzada	Calidad Cantidad Tiempo costo-eficacia Necesidad de supervisión Impacto interpersonal.	Proporciona resultados más confiables y exentos de influencias subjetivas y complejas, exigiendo un personales, por cuanto elimina el efecto de generalización.	La elaboración e implementación son muy cuidadoso y demorado.
Método de investigación de campo	Conductas que hacen perder el tiempo Ejecución de las tareas o roles definidos para el puesto. Interpersonales: de ayuda y de equipo. Conductas destructivas: violencia, robos, etc.	Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario, localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas.	Tiene elevado costo operacional, por la actuación de un especialista en evaluación.
Método de comparación por pares	Resultados Calidad Tiempo perdido en la ejecución Cambio de trabajos Tiempo de formación o promoción Satisfacción	Comparación de desempeño.	Subjetividad para la comparación elimina neutralidad
Método 360 grados	Eficacia en tareas específicas. Eficacia en tareas no específicas (para todos) Comunicación oral y escrita. Esfuerzo demostrado (en acabar una tarea) Disciplina personal sostenida Facilitación de ejecución pares y equipos Supervisión Gestión o administración	Retroalimentación del desempeño, basado en diferentes perspectivas.	No es información de fondo en para ser priorizarlo dentro de una evaluación.

Fuente: Elaboración propia del autor, basado Alles ¹⁹ y Gorriti ²⁸

4.2. MARCO CONCEPTUAL

Algunos principios que orientan la permanencia en el servicio y la evaluación del desempeño laboral están definidos en los artículos 37 al 40 de la ley 909 de 2004 ²⁹, y son el mérito, cumplimiento, evaluación y promoción de lo público. Entre los conceptos claves, relacionados con la teoría de la evaluación del desempeño laboral del empleado público en régimen de carrera administrativa están:

- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL:** Es una herramienta de gestión que, con base en juicios objetivos sobre la conducta, las competencias laborales y los aportes al cumplimiento de las metas institucionales de los empleados de carrera y en período de prueba en el desempeño de sus respectivos cargos, busca valorar el mérito como principio sobre el cual se fundamente su desarrollo y permanencia en el servicio. Por su parte, la función pública define la (EDL) como una herramienta de gestión que busca verificar, valorar y calificar el desempeño de un servidor público en el marco del propósito principal del empleo, las funciones y responsabilidades, con condiciones previamente establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales y comportamentales (Acuerdo 565 de 2016).
- **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO:** Se refiere al proceso que desarrolla e incorpora nuevos integrantes a la planta laboral, y que además desarrolla y retiene a un recurso humano existente.
- **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO:** Las personas constituyen el recurso eminentemente dinámico de las organizaciones. El recurso humano presenta una increíble actitud para desarrollar nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar aptitudes y comportamientos. Sánchez y Calderón ³⁰, plantean la necesidad de una sección de capacitación y desarrollo de personal, en donde se realicen diagnósticos para identificar necesidades de formación, con el objeto de desarrollar competencias tanto

técnicas como comportamentales, se diseñan programas de inducción-reinducción y orientación, todo esto útil para el desarrollo humano y generar sentido de pertenecía para los integrantes de la organización. El desempeño se evalúa mediante un instrumento diseñado para tal fin, de acuerdo a las competencias laborales establecidas, con el objeto de identificar las limitaciones y de ser necesario se trazan planes de mejoramiento.

- **GESTIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL:** Es la actividad esencial para promover el talento y la mejora continua en nuestro “quehacer diario”. Una herramienta para convertirse en un facilitador del equipo, para mejorar los resultados estratégicos, alinear los objetivos individuales a la cultura de la empresa y conseguir el compromiso de los profesionales para convertirlos, por qué no, en “fans” del negocio.
- **FUNCIÓN PÚBLICA:** Según Cejudo, Cejudo ³¹, Está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los que se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o informales, estructuras, pautas culturales, políticas explícitas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general.
- **COMPETENCIAS LABORALES:** La competencia se ha definido como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Le Boterf (2001) la define como una construcción a partir de una combinación de recursos (conocimiento, saber hacer, cualidades o aptitudes), y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño ³².

4.3. MARCO LEGAL

La Constitución Política de Colombia formula las normas que provee pautas esenciales para la promulgación de un sistema que regule y dirija la vida laboral de las personas al servicio del estado estableciendo la carrera administrativa, cuyo ingreso y ascenso se hará con base en el cumplimiento de los requisitos y condiciones que para el efecto que fije la Ley, donde se determina el mérito y las calidades de los aspirantes, y cuya permanencia estará determinada por la evaluación de desempeño del empleado en ejercicio de sus funciones que haga la respectiva entidad, entre otros factores.

En Colombia la CNSC (Comisión Nacional del Servicio Civil) órgano autónomo de más alto nivel en la estructura del Estado Colombiano, en aras del mejoramiento del desarrollo institucional de la administración pública ha diseñado un tipo de modelo de evaluación de desempeño laboral, el cual ayuda a la transformación del talento humano de las instituciones y la mejora de la prestación de sus servicios a la comunidad. La misión de CNSC está orientada a posicionar el mérito y la igualdad en el ingreso y desarrollo del empleo público; velar por la correcta aplicación de los instrumentos normativos y técnicos que posibiliten el adecuado funcionamiento del sistema de carrera; y generar información oportuna y actualizada, para una gestión eficiente del sistema de carrera administrativa.

Además, la Ley 909 de 2004 y su Decreto Único Reglamentario 1083 de 2015 ³³, constituyen el conjunto normativo que provee pautas esenciales para la modernización de la Administración Pública y el desarrollo de su talento humano, donde el criterio predominante es el acceso y la permanencia al Servicio Público con fundamento exclusivo en el desempeño, el mérito y el nivel de competencia como condiciones de calidad.

Por otro lado, los principios y fundamentos de la evaluación de desempeño laboral, han sido desarrollados por la CNSC a través de diferentes normas, entre ellas se contemplan:

1. La Constitución política de Colombia, artículos 125 ³⁴ y 130 “Ingreso, Permanencia y Retiro de la carrera administrativa por resultado de la evaluación del desempeño” La Comisión Nacional del Servicio Civil es el organismo competente para administrar y vigilar los sistemas de carrera administrativa, el general, los específicos y los especiales de origen legal.
2. Ley 909 de 2004 ³⁵. Por la cual se expiden normas que regulan el Empleo Público, la Carrera Administrativa, la Gerencia Pública y se dictan otras disposiciones.
3. Decreto 760 de 2005 ³⁶. Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones.
4. Decreto 1227 de 2005 ³⁷. Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567 de 1998, sobre el empleo público.
5. Decreto 2539 de 2005 ³⁸. Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005.
6. Acuerdo 18 de 2008 ³⁹, vigente hasta el 31 de enero de 2011. por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados de Carrera Administrativa y en período de prueba.
7. El Acuerdo N° 565 del 25 de enero de 2016 ⁴⁰. "Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba"
8. Acuerdo 27 de 2008 ⁴¹, vigente hasta el 31 de enero de 2011. Por el cual se precisa la Evaluación Sobresaliente en el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral y se adopta un Instructivo.
9. Acuerdo 116 de 2009, vigente hasta el 31 de enero de 2011. De los compromisos laborales de servidores públicos.
10. Acuerdo 137 de 2010 ⁴². (enero 14) Derogado por el art. 57, Acuerdo de la CNSC 565 de 2016 a partir del 1 de febrero de 2017, pero para la evaluación del periodo comprendido entre el 1 de febrero de 2016 al 31 de enero de 2017, se aplicarán las disposiciones del Acuerdo de la CNSC 137 de 2010. Por el cual

se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba

Acuerdo 138 de 2010 ⁴³, por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de los empleados de carrera y en período de prueba y se determinan los elementos mínimos para el desarrollo de Sistemas de Evaluación del Desempeño Laboral Propios.

5. METODOLOGÍA

La revisión de la literatura científica es una estrategia de recopilación de información que se da ante la necesidad de conocer de manera sucinta los resultados de investigaciones. La revisión sistemática es un proceso desarrollado para identificar lo medular de una revisión de la literatura de interés para la práctica, realizando la búsqueda y extracción de lo más relevante acorde a criterios que han sido evaluados y respetados por otros. Las revisiones sistemáticas se definen como la “aplicación de estrategias científicas que limitan los sesgos del ensamblaje sistemático, evaluación crítica y síntesis de todos los estudios relevantes en un tópico específico”, y como “una herramienta científica que puede ser usada para resumir, extraer y comunicar los resultados e implicaciones de una cantidad de investigaciones que no se podrían administrar de otra forma”⁷⁹.

La investigación se abordó desde un enfoque cualitativo en la cual se empleó como método la revisión sistemática de la literatura científica relacionada con la EDL en el sector público de la salud. Para esta revisión y su análisis se implementaron cuatro etapas: En la primera se construyó una base de datos con artículos científicos relacionados con el tema de estudio, procedentes de catálogos digitales como: ProQuest, Scopus, Ebsco, Science, SciELO y Redalyc, publicados en la temporalidad 2010 - 2018, aplicando los siguientes criterios de inclusión: Artículos científicos, texto completo, contener las categorías de análisis previamente seleccionadas como soporte del objetivo general (Objetivo, metodología, perspectivas teóricas y resultados - Véase Anexo 1). Para ello se aplicó la siguiente ecuación de búsqueda tanto en inglés como en español:

(Título-ABS-KEY () Evaluación) Y Título-ABS-KEY () Desempeño de) Y Título-ABS-KEY () trabajo) Y Título-ABS-KEY () Sector público) Y Título-ABS-KEY (salud)) y () Límite a (PUBYEAR , 2018) o Límite a () PUBYEAR , 2017) o Límite a (PUBYEAR , 2016) o Límite a () PUBYEAR , para 2015) o Límite a (PUBYEAR , 2014) o al límite () PUBYEAR , 2013) o Límite a (PUBYEAR , 2012

) O Límite a () PUBYEAR , 2011) O Límite a () PUBYEAR , 2010)) y () Límite de () tipo de documento , "ar")) y () Límite a () EXACTKEYWORD , "Desempeño laboral")) .

(Title-ABS-KEY () Evaluation) And Title-ABS-KEY () Performance of) And Title-ABS-KEY () work) And Title-ABS-KEY () Public sector) And Title-ABS-KEY (health))) and () Limit to (PUBYEAR, 2018) or Limit to () PUBYEAR, 2017) or Limit to (PUBYEAR, 2016) or Limit to () PUBYEAR, for 2015) or Limit to (PUBYEAR, 2014) or to the limit () PUBYEAR, 2013) or Limit to (PUBYEAR, 2012) OR Limit to () PUBYEAR, 2011) OR Limit to () PUBYEAR, 2010)) and () Limit of () type of document, "ar")) and () Limit to () EXACTKEYWORD, "Work performance"))).

Al aplicar la ecuación de búsqueda, se identificaron 457 artículos relacionados con el tema de investigación, los cuales fueron revisados por las investigadoras verificando que cumplieran con los criterios de inclusión o exclusión y las categorías de análisis (Objetivos, Metodología, Perspectivas, Teóricas y Resultados). Finalmente se encontraron 30 artículos que cumplían con ello. (Véase anexo 2). Estos fueron organizados por autor, año, idioma de publicación, revista, base de datos, país de afiliación del autor. En la segunda etapa se llevó a cabo una plantilla para organizar de modo sistemático la información requerida de los artículos.

La tabla 11 muestra la depuración realizada en las bases de datos consultadas, donde el 53% de los artículos pertenecían a buscadores Iberoamericanas y el 47% restante a buscadores norteamericanos y de Europa.

Tabla 11. Bases de datos

Base de datos	Resultados encontrados	Base de datos depurada	Porcentaje
SciELO	122	12	40%
Scopus	98	8	27%
Redalyc	63	4	13%
ProQuest	72	4	13%
Science	79	2	7%
Ebsco	23	0	0%
Total	457	30	100%

Fuente: Elaboración propia de los autores.

En la etapa tres, se efectuó el análisis del contenido de cada artículo, partiendo de la plantilla de información. Las categorías de análisis permitieron realizar la codificación de las subcategorías y extraer información de las publicaciones partiendo del tema central que fue la EDL en el sector publico de la salud. Finalmente, los resultados encontrados fueron interpretados y analizados, dando respuesta a los objetivos formulados en la presente investigación. En la figura 6 se muestra el flujograma que orientó el desarrollo de la revisión sistemática.

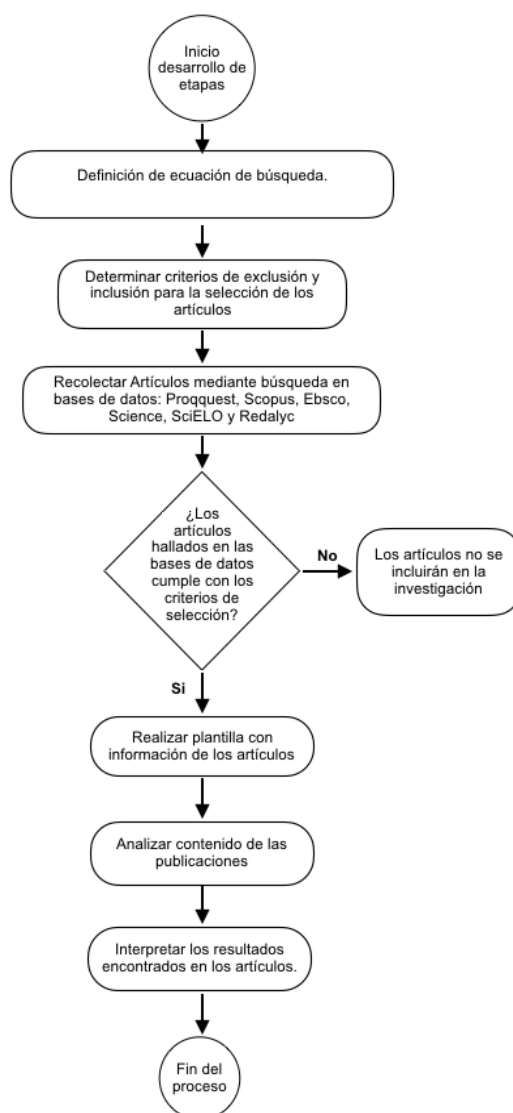


Figura 6. Proceso para el desarrollo de la revisión

Fuente: Elaboración propia de los autores.

5.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El trabajo se enmarca en una investigación descriptiva y exploratoria, dado que la primera se fundamenta en la obtención de la descripción y caracterización del objeto de investigación, el cual permite describir y analizar las características de la evaluación del desempeño laboral. La investigación descriptiva permite saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto de estudio⁴⁴, y una investigación exploratoria se conoce por su flexibilidad y se efectúa con el objetivo de recopilar información relevante – evidencias empíricas- de un tema específico y, captar una perspectiva general del problema, también es útil para incrementar el grado de conocimiento del investigador respecto un determinado tópico⁴⁴. Este tipo de estudio ayuda a dividir problemas grandes y llegar a subproblemas más precisos. Al abarcar estos dos tipos de investigación, se pretende alcanzar una mayor aproximación, respecto a la caracterización del tema de investigación.

5.1. CRITERIOS DE LA INVESTIGACIÓN

Los criterios de inclusión y exclusión que se aplicaron para la selección y análisis de los artículos para el desarrollo de los objetivos propuestos son:

5.1.1. CRITERIOS DE INCLUSIÓN

- Publicaciones científicas relacionadas con la EDL del sector público de la salud.
- Publicados en el año 2010 - 2018.
- Texto completo.
- Artículos que cumplan con los criterios de la ecuación de búsqueda.
- Artículos que cumplan con las categorías de análisis (Objetivo, metodología, perspectiva teórica y resultados)

5.1.2. CRITERIOS DE EXCLUSIÓN

- Resúmenes de los artículos

- Artículos duplicados.
- Artículos relacionados con la EDL diferente del sector público de la salud.

5.2. PROCESO DE CODIFICACIÓN

El análisis es un proceso que incluye a la codificación como una de sus partes, aquella en la cual se segmentan y se reorganizan los datos por medio de códigos o categorías que sustentan el trabajo interpretativo de ellos. Así, la codificación se entiende como un procedimiento analítico particular “el análisis es un proceso cíclico y una actividad reflexiva; el proceso analítico debe ser amplio y sistemático, pero no rígido, los datos se fragmentan y dividen en unidades significativas, pero se mantiene una conexión con el total. En la codificación, las categorías que se elaboran deben ajustarse a los datos y no a la inversa, de manera que no se utilizan conceptos de forma estática y definitiva que obligue a los datos a ajustarse a ellos.

Para el procesamiento de datos y codificación se empleó el software Atlas ti. La codificación fue de tipo emergente la cual surge a medida que se realiza el análisis de los artículos, a partir de las categorías definidas en el objetivo de la revisión, (Objetivo, Metodología, Perspectivas teóricas y Resultados de cada artículo).

El proceso de codificación de la información, inicio con el ingreso de las 30 publicaciones en el Software Atlas Ti, posteriormente se analizó cada uno de ellos teniendo en cuenta las categorías definidas con anterioridad y a partir de estas se identificó los códigos de las subcategorías.

6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Al realizar la búsqueda de artículos en las bases de datos y motores de búsqueda se obtuvo un resultado total de 457 artículos, distribuidos de la siguiente manera Scielo 122 artículos, Scopus 98 artículos, Redalyc 63 artículos, Proquest 72 artículos, Science 79 artículos y Ebsco 23 artículos; posteriormente y de acuerdo con los criterios de inclusión o exclusión, se aplicó el filtro a los artículos encontrados, para finalmente quedar un total de 30 artículos. En la figura 7 se presenta el diagrama de flujo aplicado de acuerdo con los respectivos criterios.

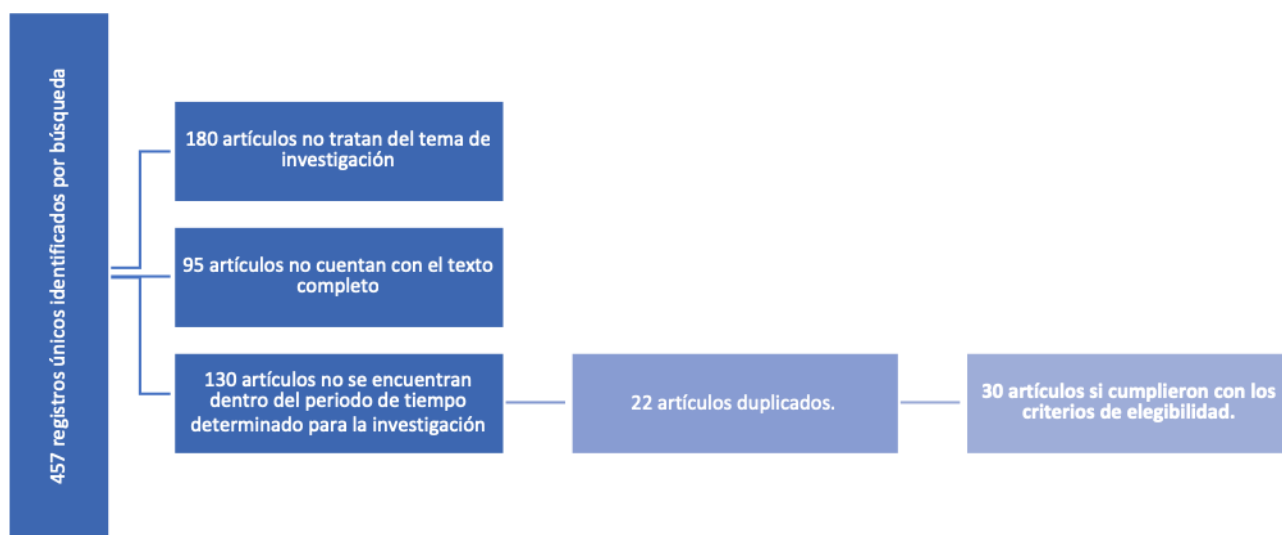


Figura 7. Diagrama de flujo de inclusión y exclusión de artículos obtenidos para la revisión.

Fuente: Elaboración propia de los autores

6.1. CARACTERIZACIÓN DE ARTÍCULOS

A continuación, se presenta la caracterización de los artículos, para la cual se tuvo en cuenta la tendencia de publicación, país de afiliación de los autores, año de publicación, idioma de publicación, y nombre de revista en donde se publicó los artículos.

La tendencia de publicación de los ultimo 9 años (2010- 2018) expone una proporción creciente de publicaciones, en el periodo 2013 - 2014, con una decreciente en el periodo 2017- 2018, lo cual demuestra una disminución en el numero de artículos publicados en los últimos dos años. – Véase figura 8- Cabe resaltar que para los académicos el tema de la evaluación del desempeño reviste de gran importancia, de hecho, hay un alto porcentaje literatura relacionada con la evaluación del desempeño docente, sin embargo, siendo tan especifica la EDL en el sector público de la salud, durante este periodo hubo una tendencia decreciente de publicaciones en los buscadores seleccionados.



Figura 8. Tendencia de publicaciones de evaluación desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia de los autores

En la tabla 12 se referencia las revistas de publicación de los artículos encontrados y su frecuencia; donde se destaca una revista en particular como la de mayor publicación y es la revista *Cubana de Educación Medica Superior*, seguida de las revistas que

tienen dos publicaciones y estas son: Academic Medicine, BMC Health Services Research, Gestión y Análisis de Políticas Públicas, Revista Cubana de Salud Pública, Salud pública de México y la revista de Calidad Asistencial. Este hallazgo continúa en la misma línea de los buscadores digitales incluidos donde se reseña que el 53% de la literatura se encontró en bases de datos iberoamericanas.

Al examinar las áreas de conocimiento de las revistas se evidenció que el 83,3% de los artículos fueron publicados en revistas de Ciencias de la salud y el 16,7% en revistas de Negocios y Administración. - (Véase Tabla 13). Lo cual refleja el gran interés que para las instituciones públicas de salud genera la evaluación de sus colaboradores, partiendo del fortalecimiento de las competencias individuales y del cumplimiento de la misión o razón de ser de la entidad. Sin embargo, este dato también puede ser producto de sesgo involuntario por parte de los autores de la investigación en el momento de aplicar los filtros en la búsqueda de la literatura, lo cual deja muchas otras áreas de conocimiento por fuera de esta revisión, que en términos generales nutrirían con grandes aportes al resultado final de esta revisión.

Tabla 12. Revistas y frecuencia de artículos.

Revistas	Frecuencia
Academic Medicine	2
BMC Health Services Research	2
BMC Medical Education	1
Contabilidad y Negocios	1
Correo Científico Médico	1
Enfermería Actual en Costa Rica	1
Estudios Gerenciales	1
Gestión y Análisis de Políticas Públicas	2
Globalization and Health	1
Investigación en Enfermería: Imagen y Desarrollo	1
Journal of the Royal College of Physicians of London	1
Papeles del Psicólogo	1
Proquest Dissertations Publishing	1
Radiographics	1
Revista Ciencias Médicas	1
Revista Cubana de Salud Pública	2
Revista Cuidarte	1
Revista de Calidad Asistencial	2
Revista de Facultad de Medicina	1

Revista Gerencia y Políticas de Salud	1
Salud pública de México	2
Revista Cubana de Educación Médica Superior	3

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Tabla 13. Plantilla para sistematización de la revisión de literatura.

Caracterización de artículos									
Año Publicación	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
	4 (13,3%)	3 (10%)	4 (13,3%)	6 (20%)	5 (16,7%)	1 (3,3%)	4 (13,3%)	2 (6,7%)	1 (3,3%)
Área de conocimiento									
Ciencias de la salud	4 (13,3%)	2 (6,7%)	4 (13,3%)	5 (16,7%)	5 (16,7%)	1 (3,3%)	1 (3,3%)	2 (6,7%)	1 (3,3%)
Negocios y Administración	0	1 (3,3%)	0	1 (3,3%)	0	0	3 (10%)	0	0
Tipo de artículo									
Empírico	2 (6,7%)	1 (3,3%)	4 (13,3%)	5 (16,7%)	4 (13,3%)	0	3 (10%)	1 (3,3%)	1 (3,3%)
Revisión	2 (6,7%)	0	0	0	0	0	0	1 (3,3%)	0
Reflexión	0	2 (6,7%)	0	1 (3,3%)	1 (3,3%)	1 (3,3%)	1 (3,3%)	0	0
Idioma									
Español	4 (13,3%)	2 (6,7%)	2 (6,7%)	3 (10%)	3 (10%)	1 (3,3%)	2 (6,7%)	2 (6,7%)	1 (3,3%)
Inglés	0	1 (3,3%)	2 (6,7%)	3 (10%)	2 (6,7%)	0	1 (3,3%)	0	0
Portugués	0	0	0	0	0	0	1 (3,3%)	0	0
Afiliación del autor									
Colombia	0	0	1 (3,3%)	0	0	0	1 (3,3%)	1 (3,3%)	0
Cuba	3 (10%)	0	1 (3,3%)	1 (3,3%)	1 (3,3%)	1 (3,3%)	0	0	1 (3,3%)
México	0	1 (3,3%)	0	1 (3,3%)	0	0	0	0	0
España	0	1 (3,3%)	0	1 (3,3%)	1 (3,3%)	0	0	0	0
Países Bajos	0	0	1 (3,3%)	0	0	0	0	0	0
Estados Unidos	0	1 (3,3%)	0	0	1 (3,3%)	0	0	0	0
Canadá	0	0	0	0	1 (3,3%)	0	1 (3,3%)	0	0
Noruega	0	0	1 (3,3%)	0	0	0	0	0	0
Australia	0	0	0	2 (6,7%)	0	0	0	0	0
Costa Rica	0	0	0	0	1 (3,3%)	0	0	0	0
Perú	0	0	0	0	0	0	0	1 (3,3%)	0
Sur África	0	0	0	1 (3,3%)	0	0	0	0	0
Chile	1 (3,3%)	0	0	0	0	0	0	0	0

Brasil	0	0	0	0	0	0	1(3,3%)	0	0
--------	---	---	---	---	---	---	---------	---	---

*Valores = número de artículos
 *Valores entre paréntesis= % del total de artículos por años.

Fuente: Elaboración propia de los autores

Con relación a los datos expuestos en la tabla 13, el método utilizado en los artículos seleccionados, son principalmente empíricos (70%), cabe resaltar que este es un modelo de investigación científica, que se basa en la experimentación y la lógica empírica, que junto a la observación de fenómenos y su análisis estadístico, es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias naturales; en segundo lugar , se encontró que el 20% de artículos tenían el método de revisión; en efecto, estos estudios se caracterizan porque analizan, discurren sobre un tema en particular a partir de otros artículos científicos; y el 10% de los artículos restantes aplicaron el método de reflexión, cabe anotar que la reflexividad expresa la conciencia del investigador, habla de su conexión con la situación de la investigación. Es un proceso en el cual el investigador vuelve sobre sí mismo para examinar críticamente el efecto que tiene sobre el estudio y el impacto de las interacciones con los participantes.

Adicionalmente se halló que 20 artículos se publicaron en el idioma español (66,7%), seguido de 9 artículos en inglés (30%) y el resto en portugués (3,3%). Los artículos publicados en español están presentes en toda la temporalidad que se estudio, es decir del 2010 al 2018. – Véase figura 9-. Este hallazgo, también evidencia una limitación en el estudio, sería de gran valía haber obtenido mayor número de artículos en el idioma ingles el cual es el gran referente a nivel internacional de las publicaciones mas actualizadas.

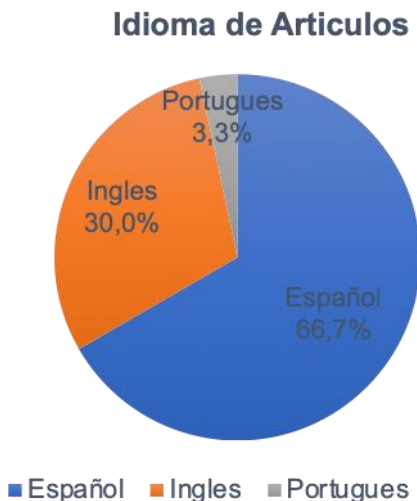


Figura 9. Idioma de artículos

Fuente: Elaboración propia de los autores.

En la tabla 13 se presenta la nacionalidad de los autores donde un alto porcentaje pertenece a Cuba (26,7%), seguido de Colombia (13,3%) y España (10%), además de publicaciones de autores procedentes de Australia, Canadá, Estado unidos y México (26,7%). Las publicaciones de autores con afiliación cubana se registran en su mayoría en la temporalidad del 2012 – 2015 y su comportamiento ha decrecido desde el 2016; las publicaciones de autores colombianos se presentan en su mayoría en el periodo 2016 – 2017. Para los países como Brasil, Chile, Costa rica, Noruega, Países Bajos, Perú y Sur África se registra una participación de publicación con un 3,3% respectivamente. – Véase figura 10-. Es relevante reconocer a Colombia en el listado preferencial de autores con mayor publicación sobre EDL en empleados públicos de la salud, lo cual demuestra el empoderamiento y la necesidad creciente de conocimiento relacionado con este tema en particular.

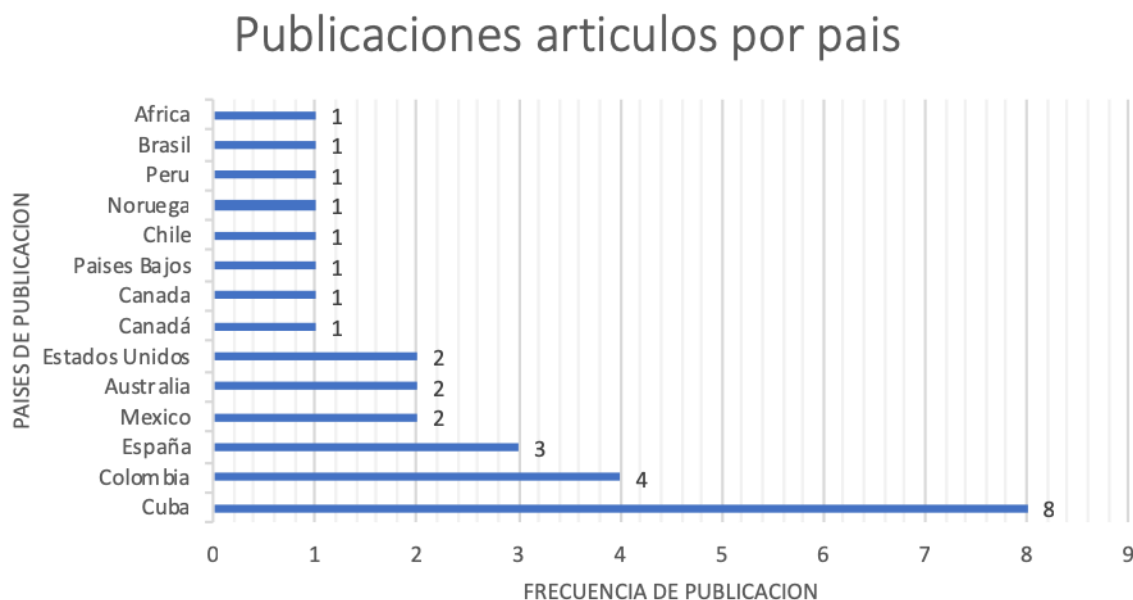


Figura 10. Cantidad de artículos por país

Fuente: Elaboración propia de los autores

El análisis de la afiliación de los autores permitió encontrar un total de 3 autores que cuentan con mas de un articulo publicado sobre el tema de EDL. De acuerdo con la tabla 14, los autores Salas (10%), Díaz (6,67%) y Pérez (6,67%) muestran una mayor participación en las publicaciones de los artículos y tienen una afiliación cubana. Adicional, los autores que cuenta con una sola publicación (76,6%) tienen diferentes afiliaciones.

Tabla 14. Autores con mas de una publicación

Publicaciones Por autor	Cantidad de Publicaciones	País	Porcentaje total de publicaciones
Salas RS.	3	Cuba	10,00%
Díaz L.	2	Cuba	6,67%
Pérez G.	2	Cuba	6,67%
Otros	23	Varios	76,67%
Total	30		100%

Fuente: Elaboración propia de los autores

6.2. CATEGORIAS DE ANÁLISIS DE LOS ARTÍCULOS SELECCIONADOS

A Continuación, se presenta el estudio de las categorías de análisis que son objetivo, metodología, perspectiva teórica y resultado, a partir de estas se identificaron y codificaron las subcategorías, iniciando con ello el análisis de los artículos y su contexto.

6.2.1. CODIFICACIÓN: CATEGORÍA OBJETIVOS.

En la revisión de la categoría de objetivos de los artículos se encontró que los autores emplean infinitivos como describir, analizar, identificar, determinar, diagnosticar y caracterizar literatura o teoría sobre: las condiciones laborales del personal de salud, motivación laboral, estrategias para evaluar las competencias laborales, modelos y factores de evaluación de desempeño, entre otros, que aportan al tema de EDL frente a las conductas que influyen en la prestación de servicio de salud y la cultura organizacional de la institución. Comprender en que consisten los objetivos de cada artículo permitió conocer el direccionamiento de estos. - Véase tabla 15-.

Tabla 15. Objetivos de Investigación en las publicaciones

Art.	Objetivo
1	Describir las condiciones laborales del personal de salud vinculado a programas de salud pública.
2	Analizar las claves de la gestión de personas en organizaciones complejas prestadoras de servicios públicos como son las instituciones sanitarias
3	Determinar lo que se conoce a partir de la literatura existente (Teórico y empírico) sobre motivación laboral en organizaciones de servicios de salud.
4	Verificar empíricamente si los gerentes de diferentes niveles jerárquicos de una organización le otorgan a los indicadores estratégicos de desempeño distintos niveles de importancia.
5	Identificar la opinión de los empleadores sobre el desempeño de los egresados del Plan Único de Especialización en Enfermería (PUEE) de la ENEO-UNAM.
6	Presentar el modelo de proceso de evaluación del desempeño (ED) aplicado en un hospital cubano universitario general de 640 camas y que tiene una población de referencia de 400.000 habitantes
7	Determinar los factores que condicionan el ausentismo y su relación con el desempeño laboral de los profesionales de enfermería que laboran en áreas críticas
8	Establecer las bases teórico-metodológicas que sustentarán la normalización o estandarización de las competencias laborales de los médicos en las especialidades priorizadas por el MINSAP, para el periodo 2011-2014 en el sistema nacional de salud (SNS).
9	Explicar cada una de las etapas que conforman una metodología, que se propone para la evaluación de las competencias laborales en salud.

10	Diagnosticar la evaluación del desempeño individual del médico en su proceso de trabajo, que permita encontrar las principales deficiencias en la aplicación de esta herramienta para la toma de decisiones del personal directivo, a partir de las nuevas tendencias internacionales.
11	Se caracterizó los procesos de desarrollo de talento humano capacitación, calidad de vida laboral, salud laboral, clima organizacional y evaluación de desempeño en una clínica de especialidades de la ciudad de Pasto- Colombia
12	Establecer las bases teóricas y metodológicas de la evaluación de las competencias profesionales del médico especialista en el marco de su desempeño laboral en las instituciones y unidades del Sistema Nacional de Salud cubano
13	Diseñar una estrategia metodológica para evaluar las competencias profesionales en los especialistas de Higiene y Epidemiología haciendo uso del enfoque de competencias.
14	Diseñar una estrategia integral que garantice la evaluación sistemática del desempeño laboral de los médicos, como base para su certificación laboral, estimulación y desarrollo profesional en el SNS de Cuba.
15	Diseñar un cuestionario y se cuantifican las percepciones de motivación-desmotivación de los jefes intermedios de tres hospitales de la Región del Maule, Chile.
16	Identificar los modelos de cultura organizacional, dominante y preferido, en enfermería en el segundo nivel de atención a la salud.
17	Presentar la evolución del concepto evaluación del aprendizaje hasta llegar a la evaluación integral de competencias profesionales con enfoque pedagógico constructivista. Relacionar las generaciones de la evaluación con el desarrollo y la evaluación de competencias profesionales en salud.
18	Valorar el comportamiento de las competencias específicas de enfermería en el servicio de Neonatología del Hospital General Docente "Abel Santamaría Cuadrado" de Pinar del Río en el año 2011.
19	This study examined the implementation of performance management of health care workers in order to propose strategies for improvement. Examinó la implementación de la gestión del desempeño del personal sanitario para proponer estrategias de mejora.
20	Analizar la situación actual de la investigación académica sobre la evaluación del rendimiento, para poder así detectar posibles líneas de investigación futuras que permitan determinar de qué forma es posible utilizar dicho instrumento de gestión de recursos humanos en las Administraciones Públicas, de cara a la mejora del rendimiento, la efectividad y la eficiencia de los trabajadores públicos.
21	"Explorar, en primer lugar, qué variables influyen en las percepciones de los trabajadores hacia la implementación de un sistema de evaluación del desempeño (p. ej., actitudes y creencias, justicia percibida y la aceptación de estos sistemas). Analizar las propiedades psicométricas de dos escalas de evaluación (escala tipo Likert -o escala gráfica de conductas- y escala tipo estandarizada mixta), y sus efectos sobre los sesgos de respuesta."
22	Identificar la opinión de los jefes inmediatos sobre el desempeño de los egresados de la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza para retroalimentar el plan de estudios y establecer un plan de mejoramiento continuo sobre las fortalezas y debilidades.
23	Determinar si existe diferencia en el nivel de competencia del personal de enfermería asistencial según su formación académica.
24	Investigate the psychometric properties of the MSF instruments. Investiga las propiedades psicométricas de los instrumentos MSF.

	This article addresses health workers' experiences with OPRAS, expectations towards P4P and how lessons learned from OPRAS can assist in the implementation of P4P. Generate knowledge on health workers' motivation in low-income contexts.
25	Abordar las experiencias de los trabajadores de la salud con OPRAS, las expectativas hacia P4P y cómo las lecciones aprendidas de OPRAS pueden ayudar en la implementación de P4P. Generar conocimiento sobre la motivación de los trabajadores de salud en contextos de bajos ingresos.
26	El propósito de la presente revisión sistemática fue investigar la confiabilidad, la generalización, la validez y la viabilidad de MSF para la evaluación de los médicos. The purpose of the present systematic review was to investigate the reliability, generalizability, validity, and feasibility of MSF for the assessment of physicians.
27	The aim of this study was to test the feasibility of implementing MSF for consultant radiation oncologists. El objetivo de este estudio fue probar la viabilidad de implementar MSF para oncólogos consultores de radiación.
28	In this article, we describe the current rules governing assessment of a radiologist's procedur al competency and the development of a program to accomplish this task. Describir las reglas actuales que rigen la evaluación de la competencia de los procedimientos de un radiólogo y el desarrollo de un programa para llevar a cabo esta tarea.
29	To identify factors associated with physician performance in a comprehensive competence assessment. Identificar los factores asociados con el desempeño del médico en una evaluación de competencia integral.
30	This paper reports on a validation study of the Junior Doctor Assessment Tool as used for PGY1 doctors to evaluate the psychometric properties of the instrument and to explore the effect of length of experience as a PGY1 on assessment scores. Informar sobre un estudio de validación de la Herramienta de evaluación de médicos junior, que se utiliza para que los médicos de PGY1 evalúen las propiedades psicométricas del instrumento y exploren el efecto de la experiencia como un PGY1 en las puntuaciones de evaluación.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Partiendo de estos hallazgos, se infiere que el (30%) de los objetivos encontrados se orientan hacia el proceso mismo de la EDL, con el (10%) hacía la motivación laboral, seguido de la gestión por competencias con el (7%) como elemento clave para el proceso de fortalecimiento de las habilidades del empleado y por ende repercute en la consecución de los logros de la institución. Así mismo, se identificó otros objetivos con igual relevancia en el proceso, pero con menos frecuencia dentro de los artículos incluidos, los cuales son: indicadores de desempeño (7%), estandarización de las

competencias (7%) y perspectivas del desempeño (7%). Igual y no menos importante aparecen objetivos como las condiciones laborales (3%) y metodología de evaluación (3%).- Véase tabla 16-.

Tabla 16. Códigos emergentes de Categoría Objetivos

Cod. Objetivos	Frecuencia	Porcentaje
Evaluación de desempeño laboral	9	30%
Motivación Laboral	3	10%
Gestión por competencias	2	7%
Indicadores Evaluación desempeño	2	7%
Estandarización competencias laborales	2	7%
Perspectiva desempeño laboral	2	7%
Condiciones laborales	1	3%
Estrategia Metodológica y desempeño	1	3%
Métodos evaluación de desempeño	1	3%
Competencias específicas	1	3%
Nivel de competencia	1	3%
Cultura Organizacional	1	3%
Procesos desarrollo	1	3%
Sistema de evaluación desempeño	1	3%
Ausentismo y desempeño laboral	1	3%
Factores Evaluación desempeño	1	3%
Total general	30	100%

Fuente: Elaboración propia de los autores

En la tabla 16, se evidencia que el 67% de los artículos están dirigidos a conocer aspectos o factores directamente relacionados con EDL en los profesionales de la salud y el 33% restante de los artículos estudian las competencias y cultura organizacional de los profesionales.

6.2.1.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE OBJETIVOS

Al analizar los objetivos de los artículos se evidenció que los autores orientaban sus investigaciones hacia la descripción, identificación de las condiciones laborales del personal de salud, motivación laboral, estrategias para evaluar las competencias laborales, gestión por competencias, modelos y factores de evaluación de desempeño, además de presentar y diagnosticar el proceso de EDL, entre otros, que aportan al

tema de EDL frente a las conductas que influyen en la prestación de servicio de salud y la cultura organizacional de la institución. Comprender en que consisten los objetivos de cada artículo permitió conocer el direccionamiento de estos.

Se encuentra gran relevancia en lo referido por Bustamante ⁵⁹, en cuanto a los objetivos de la gestión pública los cuales deben direccionarse hacia el mejoramiento de la calidad del servicio prestado, unido a una gestión moderna, al desarrollo de las competencias del personal, al establecimiento de mejores prácticas y a una eficaz gestión de las personas. Evidentemente, todas las anteriores son premisas que deben regir en todos los sistemas de salud donde se categorice la prestación del servicio con base en el personal idóneo y una correcta administración, lo que en algunas ocasiones dista mucho de la realidad actual.

Siguiendo en esta misma línea, Rio y Songstad ⁶⁵, ilustran de una manera amplia Como aumentar la calidad de la prestación de servicios en el sector público de la salud en una región de Tanzania, por medio de la implementación de un Sistema de evaluación llamado evaluación abierta del desempeño (OPRAS), también, introducen un nuevo sistema de pago basado en resultados, es decir, pagos por desempeño. Cabe preguntarse que tan viable sea este sistema aplicado a los servicios de salud en Colombia, donde todavía se contempla una sociedad paternalista y permisiva que va en contravía con el enfoque de esta propuesta, la cual va unida a la eficiencia del personal direccionada hacia el cumplimiento de los objetivos misionales de la institución.

Otro punto para discernir, es la productividad, este tipo de metodología está aplicada fundamentalmente en empresas de producción, sin desconocer que en la actualidad la salud también se constituye en un bien que se compra y se vende y las empresas promotoras de salud, (EPS) deben tener un margen de rentabilidad para sobrevivir en el mercado y ser competitivas a costos razonables; la inquietud va direccionada hacia el valor comercial de cada actividad en salud, versus el valor agregado implícito en la atención en salud con calidad que genere usuarios satisfechos y por ende, empleados igualmente satisfechos. ¿Como colocar un valor monetario a la calidad de atención en salud?

Así mismo, autores como Molina ⁴⁵; et al, Perreira ⁴⁷ aportan al componente de las condiciones laborales en los empleados de la salud pública, donde se reivindica la gestión por competencias de los profesionales en el ámbito de recursos humanos, y como factor primordial se determina la relación competencia/ motivación laboral a través de una búsqueda sistemática de la literatura con relación a las características a nivel individual, de unidad, organizacional y los procesos que influyen en la motivación laboral de un individuo, así mismo, abordan el diseño de un cuestionario que permita calificar las percepciones de motivación laboral y el desempeño laboral en las instituciones de salud.

En otro orden de ideas, algunos autores centran sus investigaciones en la gestión por competencias laborales, Vivas y Fernández⁴⁶, intentan construir una base teórica sobre la aportación de la gestión por competencias a las instituciones de salud y para ello presentan las aportaciones de la gestión sobre las principales políticas y herramientas de la dirección de recursos humanos, así mismo Lutwana et al⁶¹, investigan el rendimiento de la gestión de los trabajadores del cuidado de la salud permitiendo con ello plantear estrategias para la mejora. Soto et al ⁶⁰, presenta el comportamiento de las competencias específicas de enfermería permitiendo con ello la planificación de los programas de capacitación, debido a la detección de dificultades en la realización de técnicas y procedimientos del área de enfermería, finalmente Pinilla⁵⁸ en su artículo presenta la evolución del concepto de evaluación de competencia profesionales en la salud desde un enfoque pedagógico, por medio, de una revisión sistemática de literatura científica.

Autores como Salas et al ⁵⁰, Salas et al ⁵², Perdomo y Martínez ⁵³, López et al ⁶³ y Urbina ⁶⁶ emplean infinitivos como diseñar, determinar y explicar metodologías que sustenten la estandarización de las competencias laborales y desempeño laboral del personal de salud donde las actividades que desempeñe el trabajador deben ser especificadas claramente, por otra parte, los autores establecen una propuesta metodología mediante la cual se pretende evaluar y certificar las competencias

profesionales de profesionales de la salud, siempre teniendo en cuenta cada una de las etapas que conforma el proceso de la evaluación de competencias laborales en salud.

Álvarez et al ⁴⁹ encamina su estudio a presentar una metodología para el diseño del proceso de EDL para los trabajadores en salud de un hospital donde incluye un formulario para evaluar a todos los trabajadores y conocer el grado de aceptación del proceso, donde se le solicitó a los empleados señalar ventajas, dificultades y recomendaciones del proceso de EDL llevado a cabo, así mismo Salas ⁶⁸, pretende diseñar una estrategia integral que garantice la evaluación sistemática del desempeño laboral de médicos, debido a que la carencia de una estrategia evaluativa del desempeño laboral no se puede garantizar que el personal de salud posea el nivel de competencia laboral requerido para garantizar la calidad de servicio.

Igualmente, Portulhak y Santos ⁴⁸ y Pérez ⁶⁷ en sus artículo quieren verificar si los gerentes de las entidades otorgan a los indicadores estratégicos de desempeño distintos niveles de importancia, manifestando desde el inicio de sus artículos como las competencias profesionales están directamente relacionadas con las conductas de los trabajadores del sector salud y que los modelos de gestión son necesarios para el soporten de las funciones y roles desarrollados en el proceso de trabajo, además de diagnosticar mediante la EDL el desempeño del personal de salud, permitiendo con ello encontrar las principales deficiencias en la aplicación de la evaluación para la toma de decisiones del personal directivo, a partir de las nuevas tendencias internacionales.

En ese sentido, en la revisión de los objetivos se evidencia la caracterización de los procesos de desarrollo de talento humano anteriormente conocido como Recursos Humanos, además del análisis de las condiciones laborales, la evaluación de rendimiento permitiendo con ello determinar de qué forma es posible utilizar dicho instrumento (EDL) de gestión del talento humano en la administración publica , y para ello los autores ofrecen una visión general de los procesos de gestión en la actualidad y su alineación con los objetivos estratégicos de las organizaciones. ^{51 ; 55}.

Dentro de los objetivos de los artículos también se evidencio que Ortega et al ⁵⁴, García et al ⁵⁶, Díaz et al ⁵⁷, Crespo et al ⁶⁹, Grace et al ⁷³ y Mendiratta et al ⁷² , direccionan sus investigaciones hacia el estudio de los modelos de cultura organizacional, factores asociados con el desempeño, también determinan la relación entre el ausentismo - desempeño laboral y la opinión de los empleadores sobre el desempeño del personal de la salud que permita la retroalimentación y mejoramiento continuo, también los autores describen la normatividad que actualmente rige la evaluación de la competencia integral.

Díaz et al ⁶² aportar resultados dirigidos a que los sistemas de evaluación sean valorados positivamente tanto por la organización como por los participantes, no obstante, se debe tener en cuenta que las respuestas ofrezcan datos precisos y que los procesos para llevar a cabo la aplicación de la EDL sean percibidos como imparciales y fiables por los participantes.

Finalmente, en la revisión de los objetivos se encontró que ciertos autores enfocaron sus artículos en la investigación de los instrumentos MSF (Instrumentos de evaluación de capacidades de las medidas sanitarias y fitosanitarias), donde se realizaron revisiones de la confiabilidad, viabilidad y factibilidad de la evaluación del personal de salud ^{70, 64, 71, 74} .

Con todo lo anteriormente expuesto queda de manifiesto la importancia no solo del proceso de evaluación de desempeño laboral, sino, de la motivación del personal, el clima organizacional, el cumplimiento de todos los procesos inherentes a la gestión de recursos humanos como garantes del fortalecimiento no solo de las entidades de salud, sino también de los empleados y en últimas de los usuarios quienes serán los que en definitiva van a recibir los servicios de salud como resultado final de todo el proceso participativo entre evaluados y evaluadores, es decir, el cumplimiento de la misión de la institución de salud.

6.3. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LOS ARTÍCULOS DE ANÁLISIS

6.3.1. CODIFICACIÓN: CATEGORÍA DE PERSPECTIVAS TEÓRICAS

El análisis e identificación de las perspectivas teóricas de los artículos y su correspondiente codificación – Véase tabla 19-. Se obtiene que el 40% de los autores establecen en sus investigaciones diversos enfoques de lo que es EDL, es decir, explican a profundidad el proceso de la evaluación, su concepto y aplicación para las organizaciones, además, el 13% de los autores sustentan su investigación a través de la teoría de competencias laborales, y el 21 % involucran el concepto de motivación laboral y su relación con la EDL, también se observa la gestión de talento humano, desempeño laboral, terminando con el 24% de los autores que fundamentan sus perspectivas teórica en la normativa de competencias, procesos de desarrollo, compromiso organizacional, talento humano, entre otros conceptos o teorías.

Tabla 17. Códigos emergentes de categoría Perspectivas Teóricas.

Cod. Perspectiva Teórica	Frecuencia	Porcentaje
Evaluación de desempeño laboral	12	40%
Competencias Profesionales	4	13%
Motivación Laboral	2	7%
Gestión Talento Humano	2	7%
Desempeño Laboral	2	7%
Cultura Organizacional	1	3%
Compromiso Organizacional	1	3%
Normativa de Competencias	1	3%
Procesos de desarrollo	1	3%
Salud Publica	1	3%
Talento Humano	1	3%
Evaluación Multisources	1	3%
Gestión por competencias	1	3%
Total general	30	100%

Fuente: Elaboración propia de los autores

6.3.1.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE PERSPECTIVAS TEÓRICAS.

La EDL es un proceso administrativo de gestión individual y colectiva inherente a todas las organizaciones tanto publicas como privadas, independiente del método empleado, dado que, esta pretende identificar, evaluar y calificar el desempeño de funciones, competencias profesionales y compromisos laborales, así como también comportamentales que permitan el logro de las metas corporativas, además de determinar el ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿dónde? y ¿quien debe realizarlo? . La EDL es una herramienta fundamental para la gestión de recursos humanos donde se pretende identificar fortalezas y debilidades del empleado para dar el cumplimiento de los objetivos de las instituciones.

Por lo anterior, Molina et al ⁴⁵, fundamenta que el talento humano es un recurso esencial para las instituciones de salud, por lo cual requiere de una optima gestión, por que desempeña un papel primordial en el logro de las metas y objetivos de las instituciones, ya que, los trabajadores son un factor esencial para la mejoría de la calidad del servicio, de allí que se incluyan cinco procesos básico en su gestión, como son: integración, organización, retención, desarrollo y evaluación, los cuales son fundamentales como factor clave de éxito en toda organización; las cuales se deben aplicar desde el ingreso mismo del empleado a la entidad.

Así mismo, Vivas y Fernández ⁴⁶ , presentan en su teoría que la dirección de los recursos humanos en los últimos años ha dejado de lado las funciones del personal para adoptar una visión integral a través de la gestión por competencias, es decir, que aspectos como: la selección de personal, capacitación, administración laboral, relaciones laborales, evaluación del personal, retribución y motivación, están directamente relacionados entre sí y pretenden dar cumplimiento a los objetivos de la institución y mejorar el rendimiento. De ahí que, la gestión por competencias se encuentre vinculada a la dirección de recursos humanos. De igual forma, Perreira ⁴⁷ y Portulhak y Santos ⁴⁸, en sus artículos hacen énfasis en la adecuada gestión del talento humano, motivación laboral y la importancia de alinear las estrategias, y su proceso de

gestión con los objetivos de la institución, debido que una adecuada alineación, permite que las decisiones de los gestores puedan ser evaluadas de acuerdo con las metas de la organización.

Matabajoy et al ⁵¹ adicionalmente resalta que la clave del talento humano es brindar elementos para el desarrollo profesional y mejorar las capacidades, competencias y habilidades de los trabajadores. Las organizaciones dependen de la efectividad de sus procesos para así dar cumplimiento a los objetivos corporativos. El modo de gestionar el talento humano y su proceso para la valoración del rendimiento del personal, por ello, toda organización debe contar con un sistema de evaluación de rendimiento que le permita obtener información sobre la contribución de todos y cada uno de los empleados a la consecución de los objetivos establecidos proporcionando una ventaja competitiva ⁵⁵. La gestión de rendimiento es un componente vital de la gestión de talento humano que garantiza el uso eficaz de los recursos ⁶¹.

Por otro lado, autores como: Álvarez et al ⁴⁹ ; García et al ⁵⁶ ; Díaz et al ⁵⁷; Pinilla ⁵⁸; Lutwama et al ⁶¹; Díaz et al ⁶²; López et al ⁶³; Pérez et al ⁶⁷; Salas ⁶⁸; Crespo et al ⁶⁹ y Donnon et al ⁷⁰, en sus artículos hacen referencia a teorías concernientes con la evaluación de desempeño, métodos, competencias , condiciones laborales, clima organizacional y habilidades cognitivas, gestión de desempeño, factores esenciales al momento de diseñar o aplicar un modelo de evaluación del desempeño y su estrecha relación con la gestión de talento humano. Cabe resaltar que García et al ⁵⁶, expone que la EDL en los profesionales de salud (enfermeras, médicos) comprende actitudes frente a la práctica, dado que los conocimientos y habilidades que reflejan el profesionalismo (que hace, como lo hace y que dice) el trabajador.

La EDL exige la ejecución de métodos prácticos, entre las técnicas y procedimientos más empleados está la observación directa, entrevista a profesionales y dirigentes, entrevista a la población, autoevaluación, auditoria de desempeño. Ahora bien, el adecuado desempeño de las enfermeras es el principio para la mejora de la productividad de las instituciones de salud, no obstante, factores como la falta de

personal ante la demanda de pacientes, condiciones laborales inadecuados, pocos instrumentos para la realización de los procedimientos, entre otros, influyen negativamente en el desempeño de las enfermeras afectando en la productividad hospitalaria e indicadores ⁵⁷.

En este sentido, la EDL del profesional es considerada por la gestión como uno de los indicadores más importantes que mide los resultados organizacionales. Y para ello se emplea herramientas para evaluar el desempeño del profesional de enfermería, como: la evaluación directa por el jefe directo, evaluación objetiva, evaluación conjunta entre el evaluador y el evaluado, evaluación de la competencia, autoevaluación, retroalimentación de 270 grados y la retroalimentación de 360 grados ⁵⁷.

Por otro lado, algunos autores, abordan toda la literatura científico-práctica del sistema integrado del capital humano, donde tratan dimensiones emocionales, actitudinales y habilidades cognitivas, que representan factores esenciales al momento de diseñar un modelo de evaluación del desempeño, pues de esta forma abarcan dos ramas: las condiciones de trabajo en donde exploran el ambiente a nivel interno y externo, es decir ambiente laboral, económico, natural y estado de salud del colaborador, carácter y personalidad, y se analiza las condiciones externas en premisas y rendimiento, trabajo individual, en equipo, motivación, satisfacción, responsabilidad y compromiso. ^{49, 50, 51, 52, 53, 54 y 55}.

Así pues, la implementación de programas de evaluación tendrá que tener seguimiento y un fortalecimiento del área de talento humano que permita establecer un patrón de evaluación y estandarización en procesos que genere un índice confiable y certero que establezca una relación frente al compromiso laboral y las aspiraciones que tienen las entidades en el mejoramiento continuo en la prestación de servicios de salud. ^{49, 50, 51, 52, 53, 54 y 55}

La productividad del sector se ve relacionada con niveles de ausentismo, de tal forma que este factor, según los estudios, tiene relación directa el cual afecta el desempeño laboral, por tanto, deben entrarse a deducir dimensiones culturales, económicas e

individuales, que generen modelos de aprendizaje y evolución, bajo un instrumento metodológico. ^{56, 57, 58 ,59 ,60 y 61}

Con todo lo planteado, se infiere que el problema no está identificado en definir cuál es la teoría adecuada para aplicar en cada institución de salud, el problema es el seguimiento y control que se ejerce en cada una de las instituciones para lograr la aplicación coherente de lo aquí señalado, es decir, el problema no es la falta de una directriz clara, o de normas que sustenten el cómo , el cuándo, el donde, o quien; el problema en algunas organizaciones públicas de la salud es cuestión de aptitud y coherencia del personal con la razón de ser de la institución, el encontrar como hacer cumplir los objetivos estratégicos de estas y adicional, encontrar un equilibrio financiero a través de la prestación de servicios con calidad. Esta es la verdadera hazaña que muchas entidades publicas de salud, deben superar.

6.4. METODOLOGÍA DE LOS ARTÍCULOS DE ANÁLISIS

6.4.1. CODIFICACIÓN: CATEGORÍA METODOLOGÍA.

En la revisión de la metodología aplicada en los artículos en primera instancia se identificó los enfoques metodológicos y tipo de investigación en la cual se apoyaron para dar cumplimientos a los objetivos. Se evidencia que el enfoque metodológico de los artículos esta discriminado de la siguiente forma: siendo el de mayor frecuencia el Cualitativo (70%), seguido de Cuantitativo (16,7%) y Mixto (13,3%).- Véase figura 10-.

Enfoque de investigacion

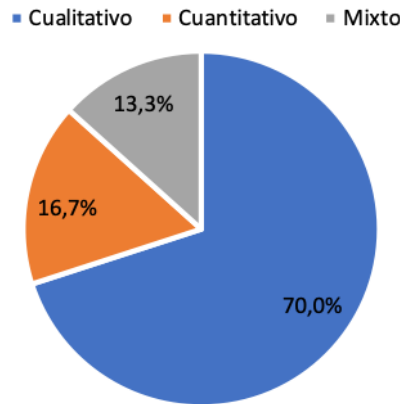


Figura 11. Enfoque de Investigación de los artículos.

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Los artículos en referencia al tipo de investigación aplicada se enmarcaron principalmente en descriptivos (63,3%), seguido de artículos que evidenciaban investigaciones de tipo descriptivo-transversal (13,3%) y de tipo exploratorio (6,7%). Además de encontrarse artículos con un tipo de investigación analítica (3,3%), transversal (3,3%) y transversal – Prospectivo (3,3%). Adicionalmente, se encontró que la mayoría de los artículos presentaban dentro de su metodología el tipo de investigación descriptivo (83,2%).– Véase tabla 17-.

Tabla 18. Tipo de investigación de artículos

Tipo Investigación	Frecuencia	Porcentaje
Descriptivo	19	63,3%
Descriptivo /Transversal	4	13,3%
Exploratorio	2	6,7%
Descriptivo/Retropectivo	1	3,3%
Transversal	1	3,3%
Transversal/Prospectivo	1	3,3%
Analítico	1	3,3%
Descriptivo/Analítico	1	3,3%
Total general	30	100%

Fuente: Elaboración propia de los autores

Examinando los aspectos metodológicos de los artículos, el enfoque y tipo de investigación, se procedió a realizar la codificación de la categoría de metodología –

Véase tabla 18-. Donde predomina el cuantitativo/Descriptivo (17%), Revisión de literatura (17%) , seguido de la Descriptiva/Transversal (13%) y finalmente la Cualitativa/Cuantitativa (10%).

Tabla 19. Códigos emergentes de categoría Metodología

Cod. Metodología	Frecuencia	Porcentaje
Cuantitativo/Descriptivo	5	17%
Revisión de Literatura	5	17%
Descriptivo/Transversal	4	13%
Cualitativo/Cuantitativo	3	10%
Inducción/Deducción	1	3%
No Experimental/ Transversal	1	3%
Descriptivo	1	3%
Cualitativo	1	3%
Descriptivo/ Retrospectivo	1	3%
Método Eclas	1	3%
Descriptivo/Mixto	1	3%
Retrospectivo/Cualitativo	1	3%
Transversal	1	3%
Revisión de literatura/Campo	1	3%
Correlacional/Transversal	1	3%
Grupo focal y Encuesta	1	3%
Estudio de caso	1	3%
Total general	30	100%

Fuente: Elaboración propia de los autores

6.4.1.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE METODOLOGÍA.

En el análisis de la metodología que los autores emplearon en sus investigaciones se destaca el enfoque mixto (cualitativo – cuantitativo) además de que para la selección de la población de sus estudios aplicaron un muestreo aleatorio simple, adicional, se identificó que las herramientas utilizadas para los artículos de tipo empírico y reflexivo fueron: encuestas, cuestionarios, entrevistas y grupo focal. En la descripción del enfoque cualitativo y cuantitativo destaca variables como: Planificación, organización, control, ejecución y gestión por competencias, de tal forma que estos determinantes se deben intervenir para asumirlos como indicadores que permitan medir niveles dentro de la EDL y que conducen al empoderamiento de la gestión del talento humano

direccionado hacia el logro de las metas institucionales. ^{45 - 46 - 47 - 48,} también se observa artículos con corte transversal, soportadas por entrevistas que permiten obtener atribuciones cualitativas y cuantitativas, que proporcionan datos que se pueden intervenir para mejorar la eficiencia en el sector. ^{56, 57, 58 ,59 ,60 y 61} Además, estas investigaciones sugieren focus group o entrevistas individuales donde describen las motivaciones presentes en sus horarios laborales, entre ellos se encuentran factores como: Vocación, espíritu de servicio y compromisos. ^{62, 63, 64 y 65}

Por lo anterior se evidencia que varios autores Molina et al ⁴⁵, Vivas y Fernández ⁴⁶, Portulhak y Santos ⁴⁸, Álvarez et al ⁴⁹, Salas et al ⁵⁰ realizan estudios de tipo descriptivo de corte transversal con el fin de establecer estrategias de EDL del personal de la salud y para ello los autores realizan un análisis cualitativo relacionado con las competencias laborales y su normalización, además utilizaron herramientas para la recopilación de información como: cuestionarios auto diligenciados, encuestas y entrevistas que incluían variable sociodemográficas, formación académica, años de experiencia, tipo de contrato, criterios de selección para el puesto de trabajo, salarios, capacitación, idoneidad en salud pública, tipo y frecuencia de la EDL, incentivos, motivaciones y variables de clima organizacional, entre otros, además de que sustentan en su metodología la importancia de que la investigación empírica sea coherente con los objetivos del estudio que realizan.

Autores como Perreira ⁴⁷, Salas et al ⁵², Pablos y Biedma ⁵⁵, Pinilla ⁵⁸, Díaz et al ⁶², Urbina ⁶⁶, Donnon et al ⁷⁰ y Mendiratta et al ⁷² en su diseño metodológico plantean un estudio Descriptivo con enfoque cualitativo – cuantitativo, con el fin de realizar una búsqueda sistemática y posterior análisis de literatura científica, revisiones documentales y bibliográficas sobre las temáticas relacionadas con la EDL y competencias laborales. Los autores en sus revisiones para la búsqueda de los artículos científicos recurren a bases de datos como: Medline, Redalyc, SciELO, Google Academic, entre otras, y las palabras clave evaluación, EDL, competencias profesionales y motivación laboral. Posteriormente los autores realizaron una lectura interpretativa y un análisis crítico para ordenar y sintetizar los avances relacionados con

la evolución del concepto EDL, factores que influyen en la evaluación y estrategias metodológicas para optimizar la evaluación de competencias profesionales.

Finalmente, en la revisión de la metodología se evidencio que diferentes autores presentan artículos de carácter reflexivo con un enfoque mixto y tipo descriptivo transversal, donde se diseño un cuestionario que permitió la recopilación de información sociodemográfica e información de actitudes, y se aplicaron encuestas, entrevistas sobre: valoración de objetivos, satisfacción con la evaluación y tenencia de recursos, además se realizo una revisión documental de competencias específicas normas y perfiles de desempeño, ^{53 , 57, 59, 60, 67.}

De forma tal, que todo lo que se ha mencionado hasta el momento encierra en si mismo, los condicionantes aplicados por diferentes autores, los mismos que en su momento, consideraron la mejor opción metodológica para recolectar datos e información que de una u otra manera, aportaron al conocimiento sobre la evaluación del desempeño laboral, reconociendo un gran aporte en la investigación empírica la cual es un modelo de investigación científica, que se basa en la experimentación y la lógica empírica, que junto a la observación de fenómenos y su análisis estadístico, es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias naturales. Con relación a el método de revisión, utilizan un discurso analítico fundamental para cuestionar lo que otros han estudiado y a partir de esto, identificar nuevo conocimiento. En cuanto al método de reflexión, está más identificado con conciencia del investigador, con su percepción y reflexividad sobre un tema determinado.

6.4.2. CODIFICACIÓN: CATEGORÍA DE RESULTADOS.

Analizando los resultados de los artículos seleccionados y su correspondiente codificación – Véase tabla 20-. se observa que el 34% estaban relacionados con las condiciones laborales que influían directamente en el desempeño laboral de los empleados, el 10% se relacionaron con la gestión por competencias y desarrollo de las estrategias de la EDL, el 14 % corresponde al proceso de auditoria de EDL y la

importancia del uso de este enfoque para alcanzar un desempeño laboral exitoso reflejado directamente en la calidad del servicio, el 42% restante caracterizó la percepción del proceso de desarrollo de talento humano, indicadores de EDL, cultura organizacional, decisiones estratégicas, entre otros .

Tabla 20. Códigos emergentes de categoría Resultados

Cod. Resultados	Frecuencia	Porcentaje
Evaluación de desempeño laboral	5	17%
Desempeño Laboral	5	17%
Competencias Profesionales	3	10%
Bases teóricas y metodológicas	2	7%
Calificación Evaluación desempeño	2	7%
Factores Evaluación desempeño	1	3%
Procesos de desarrollo	1	3%
Indicadores Evaluación desempeño	1	3%
Condiciones laborales	1	3%
Competencias Especificas	1	3%
Cultura Organizacional	1	3%
Gestión de rendimiento	1	3%
Administración Publica	1	3%
Motivación Laboral	1	3%
Tendencias Internacionales de desempeño	1	3%
Características Organizacionales	1	3%
Diseño metodológico.	1	3%
Decisiones estratégicas	1	3%
Total, general	30	100%

Fuente: Elaboración propia de los autores.

6.4.2.1. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Dentro de los resultados existe un concepto homogéneo para explicar los artículos anteriormente mencionados y es el alto nivel de rotación del personal presente en el sector salud, esto se debe a las malas condiciones laborales en cuanto a remuneración y contratación; no obstante, la cualificación del personal es alta frente a su conocimiento sobre el cargo en el que se desempeña, pero no está en constante actualización de las competencias que corresponden a sus labores y que podrían

ayudar al desarrollo de habilidades en la disposición para mejorar la calidad de atención al usuario.^{45 - 46 - 47 - 48.} Finalmente, sus resultados exigen evaluar de forma concurrente a los médicos, enfermeros, camilleros, etc., y los usuarios atendidos para mirar niveles de satisfacción en relación con la calidad y profesionalismo prestado en la entidad a la que acude; desde otro ángulo el servidor debe contar con capacitaciones, calidad de vida laboral, clima organizacional estable que sean medidos eventualmente, para tener un indicador y referente frente a la toma de decisiones.^{49, 50, 51, 52, 53, 54 y 55}

Adicionalmente, en los resultados se distingue la falta de financiación en la empresa para la opción de modelos de evaluaciones de desempeño, por lo cual existe un rezago en el tema y, por otro lado, las reformas del sector, la normatividad y la sobreoferta laboral y la falta de ocupación en el sector generan altos niveles de discordia en la inserción al trabajo, puesto que se mide no por su cualificación sino por las relaciones personales.^{56, 57, 58 ,59 ,60 y 61.} Los artículos emplean conocimientos sobre atención integral, prestación de servicio y compromiso ético que presentan los profesionales en el desarrollo de las labores, de tal forma que se evalúan competencias profesionales genéricas y específicas.^{62, 63, 64 y 65.} Dentro de los resultados predomina: Mejor recompensa salarial, que es lo que desean los colaboradores para ejercer la profesión de una manera adecuada y eficiente y mayor nivel de reconocimiento, capacitaciones y tipos de contrataciones en este caso (fijos o indefinidos) no por orden de prestación de servicios.^{62, 63, 64 y 65}

7. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

El objetivo general del trabajo de investigación fue: Identificar los objetivos, las perspectivas teóricas, los parámetros metodológicos y los resultados de investigaciones sobre evaluación de desempeño laboral en el sector público de la salud en el periodo 2010 a 2018 de la literatura académica. Para ello la revisión se enfocó en un total de 30 artículos que permitieron identificar modelos, factores y estrategias asociados a la evaluación de desempeño en trabajadores de la salud, así mismo, reconocer variables que se encontraban directamente relacionadas con el desempeño laboral como las competencias laborales, motivación laboral, cultura organizacional y talento humano.

- **Caracterización artículos**

Dentro de la caracterización de los artículos se encontró una decreciente en el número de publicaciones relacionadas con el tema propuesto, en el 2015, 2017 y 2018 reflejando una disminución significativa frente a los años anteriores, así mismo, en el periodo 2013 a 2016 se observó una mayor proporción de artículos publicados.

Al examinar las revistas donde se realizaron dichas publicaciones se identificó que la mayoría de los artículos fueron publicados en revistas cubanas y que su área de conocimiento era ciencia de la salud (83,3%). Adicionalmente se halló que los artículos publicados sobre la evaluación de desempeño laboral en el sector público de la salud son principalmente empíricos (70%), se publicaron en el idioma español (66,7%) y inglés (30%). Con respecto al país de afiliación de los autores se evidenció que principalmente eran procedente de Cuba (26,7%) y Colombia (13,3%), sin embargo, su comportamiento de publicación ha decrecido desde el año 2016.

Por lo anterior, se puede evidenciar que la tendencia de publicaciones científicas relacionadas con la evaluación del desempeño laboral, ha disminuido específicamente durante el periodo 2015 , 2017- 2018 lo cual puede ser evidencia de que del proceso evaluativo se está transformando y son otros los parámetros utilizados para tal fin, los cuales tienden a fortalecer en el mejor sentido, las capacidades del empleado haciéndolo participe del proyecto y resultados de las empresas, es decir, el cambio se direcciona hacia la formación de empleados líderes que contribuyen al logro de los objetivos y metas de las instituciones con calidad y efectividad en los procesos.

- **Objetivos de las investigaciones**

Al analizar los objetivos de los artículos se evidenció que los autores enfocaban sus investigaciones hacia las condiciones laborales del personal de salud, motivación laboral, gestión de recursos humanos, estrategias para evaluar las competencias laborales, gestión por competencias, modelos, factores de evaluación de desempeño y del rendimiento de la gestión de los trabajadores del cuidado de la salud permitiendo con ello plantear estrategias para la mejora continua, además, estudiar la evolución del concepto de evaluación de competencia profesionales en la salud desde un enfoque pedagógico, por medio, de una revisión sistemática de literatura científica.

Por otra parte, se evidencia que los autores dirigen sus objetivos hacia la creación de propuestas metodológicas mediante las cuales se evalúe y certifique las competencias profesionales de los empleados de la salud, siempre teniendo en cuenta cada una de las etapas que conforma el proceso de la evaluación de competencias laborales en salud, también se encontró que los autores pretenden aportar resultados dirigidos a que los sistemas de evaluación sean valorados positivamente tanto por la organización como por los participantes y que los procesos para llevar a cabo la aplicación de la EDL sean percibidos como imparciales y fiables por los participantes.

- **Perspectivas teóricas de las investigaciones**

La revisión pone en evidencia que la EDL en el sector público de la salud, es una herramienta estratégica que juega un rol importante en la estabilidad del personal y la calidad del servicio de salud, puesto que, las entidades deben gestionar adecuadamente el talento humano que la conforma, siempre teniendo en cuenta los procesos a los que debe ser sometido el personal. Por lo que, a través de la evaluación de desempeño se podrá identificar de manera oportuna y eficiente las fallas o limitaciones que se encuentren en los resultados de la aplicación de EDL y que puedan ser corregidas, garantizando con ello el alcance de las metas y objetivos institucionales. En este orden de ideas, se considera que los principales factores que influye en el rendimiento laboral es la percepción que tienen los trabajadores frente a la remuneración que reciben a cambio de su trabajo, la estabilidad que ofrezca la entidad, dimensiones emocionales, actitudinales y habilidades cognitivas, por lo que, es necesario considerar estos factores como parte del proceso de diseño y aplicación de evaluación.

Con todo lo planteado, se infiere que el problema no está identificado en definir cuál es la teoría adecuada para aplicar en cada institución de salud, el problema es el seguimiento y control que se ejerce en cada una de las instituciones para lograr la aplicación coherente de lo aquí señalado, es decir, el problema no es la falta de una directriz clara, o de normas que sustenten el cómo, el cuándo, el donde, o quien; el problema en algunas organizaciones públicas de la salud es cuestión de aptitud y coherencia del personal con la razón de ser de la institución, el encontrar como hacer cumplir los objetivos estratégicos de estas y adicional, encontrar un equilibrio financiero a través de la prestación de servicios con calidad. Esta es la verdadera hazaña que muchas entidades públicas de salud deben superar.

- **Parámetros metodológicos de las investigaciones**

En la revisión de la metodología de los artículos se identificó que eran de carácter empírico, de revisión y reflexión, donde los autores realizaron estudio de tipo descriptivo de corte transversal que les permitió la creación de estrategias de EDL y emplearon herramientas como: cuestionarios auto diligenciales, encuestas y entrevistas que incluían variable sociodemográficas, formación académica, años de experiencia, tipo de contrato, criterios de selección para el puesto de trabajo, salarios, capacitación, idoneidad en salud pública, tipo y frecuencia de la EDL, incentivos, motivaciones y variables de clima organizacional para la recopilación de información.

Por otra parte, también se observó que algunos autores realizaron una búsqueda sistemática y posterior análisis de literatura científica sobre las temáticas relacionadas con la EDL y competencias laborales. Los autores en sus revisiones para la búsqueda de los artículos científicos recurren a bases de datos como: Medline, Redalyc, SciELO, Google Academic, entre otras.

En este aparte se logró identificar los condicionantes aplicados por diferentes autores, que en su momento, consideraron la mejor opción metodológica para recolectar datos e información que de una u otra manera, aportaron al conocimiento sobre la evaluación del desempeño laboral, reconociendo un gran aporte en la investigación empírica a través de la experimentación y la lógica empírica, que junto a la observación de fenómenos y su análisis estadístico, es la metodología más usada en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias naturales. Con relación a el método de revisión, utilizaron un discurso analítico fundamental para cuestionar lo que otros habían estudiado y a partir de esto, construir nuevo conocimiento. En cuanto al método de reflexión, está más identificado con la conciencia del investigador, con su percepción y reflexividad sobre un tema determinado.

El abanico metodológico que se muestra , es amplio, direccionado al pensamiento crítico del autor alineado con la experiencia de fenómenos sociales, en este caso, la EDL en el sector público de la salud, de igual manera, deja en libertad a futuros

investigadores para aplicar o proponer la metodología más pertinente de acuerdo al cuestionamiento a resolver, sin presiones y sin encasillar en un determinado método, puesto que todos, presentan ventajas y oportunidades para continuar aportando al campo de la investigación.

- **Resultados de las investigaciones**

Parte de los resultados de la revisión literaria develó un alto índice de rotación del personal en el sector salud, debido a inadecuadas condiciones laborales relacionadas con: remuneración y contratación.

A pesar de esta condición, se percibe una alta cualificación del personal frente a su conocimiento sobre el cargo en el que se desempeña

También se identifica déficit en actualización de las competencias que correspondan a sus labores y que podrían ayudar al desarrollo de habilidades en la disposición para la atención al usuario.

El personal que exigen evaluar de forma concurrente es: médicos, enfermeros, camilleros, etc., y los usuarios atendidos para mirar niveles de satisfacción con relación con la calidad y profesionalismo prestado en la entidad a la que acude.

Adicionalmente, en los resultados se distingue la falta de financiación en la empresa para la opción de modelos de evaluaciones de desempeño, por lo cual existe un rezago en el tema y, así mismo, las reformas del sector, la normatividad, la sobreoferta laboral y la falta de ocupación en el sector generan altos niveles de discordia en la inserción al trabajo, puesto que se mide no por su cualificación sino por las relaciones personales.

7.2. LIMITACIONES

La presente investigación tiene una serie de limitaciones una de ellas es la manera como se operacionaliza la selección de las publicaciones que son objeto de análisis,

puesto que, existe la posibilidad de no incluir entre estas algunas publicaciones que abarquen el tema como, las presentes en la literatura gris.

Los artículos que cumplieron los criterios de inclusión contemplan una particularidad: el predominio de investigaciones en idioma español, por tanto, se infiere que tienen relación con la cultura Hispanoamericana, lo cual puede ser un sesgo puesto que se deja de lado investigaciones en otros idiomas que pueden ser de gran utilidad para investigaciones futuras.

La temporalidad seleccionada para la realización de este estudio es una limitación de gran importancia puesto que deja por fuera literatura anterior, que puede ser fundamental para la recopilación de información pertinente. Se puede realizar otro estudio revisando los últimos 20 años para lograr mayor cobertura de las publicaciones científicas.

Otros limitantes encontrados, son los posibles sesgos en el proceso de codificación debido al número de revisiones de cada artículo, en lo posible se sugiere que cada uno de ellos cuente con más de dos revisiones para mejorar el proceso de selección de estos.

Aumentar las palabras clave y cruzarlas entre sí, aumenta la posibilidad de encontrar una mayor cantidad de artículos relevantes para próximos estudios.

7.3. RECOMENDACIONES

- **A los académicos:**

Es importante resaltar lo significativo de este estudio para investigaciones futuras que tengan como objetivo el análisis del proceso de evaluación de desempeño laboral en el sector público de la salud, partiendo de otros interrogantes como: ¿La metodología utilizada hasta el momento en el proceso de EDL en el sector público de la salud,

genera competencias centradas en la calidad de atención? ¿En qué proporción se cumple la alineación de objetivos y metas de las instituciones de salud con los objetivos y metas individuales de los empleados?

En las instituciones públicas de salud hay un número considerable de empleados en provisionalidad y por contratación por orden de prestación de servicio, sería pertinente realizar un estudio sobre cómo se evalúa a este personal unido a como garantizan las instituciones de salud pública la calidad del servicio prestado con un alto porcentaje de personal por contratación.

Así mismo, se recomienda aplicar la metodología de esta investigación, en la cual se permita evaluar los estándares internacionales para obtener mayor información que aporte evidencia para materializar las acciones y cuantificar los resultados como referencia científica para otras instituciones públicas donde se aplique la evaluación del desempeño laboral.

- **A los Directivos de Servicios de Salud:**

Implementar políticas de talento humano que tengan como resultado generar en sus empleados mayor compromiso, el cual se refleje en la cultura organizacional y trascienda al cliente externo mejorando la percepción que otros tienen de la entidad.

Con el apoyo de las Tics crear herramientas que posibiliten la recolección y análisis de datos para que puedan gestionar con garantías el desempeño de sus empleados.

Los indicadores y sus análisis deben ser adoptados bajo los lineamientos de la gestión de talento humano, con el fin de facilitar la disponibilidad de datos con calidad, evitando sesgos derivados de un solo evaluador.

Otra recomendación es aplicar un formato de evaluación de desempeño laboral propio para todos los empleados de las instituciones de salud, puesto que solo se evalúa a los

empleados inscritos en carrera administrativa y el porcentaje de empleados por contratación es importante.

- **A la presidencia de la republica**

La EDL, es una herramienta de gestión que bien aplicada puede generar grandes logros en las instituciones de salud. Lo importante es identificar las falencias y corregirlas, por lo tanto, es importante generar políticas públicas enfocadas al real cumplimiento y aplicación de la gestión administrativa en cuanto a el fundamento de la EDL y su razón de ser frente al logro de objetivos y metas de las instituciones. Fortalecer desde el ente central, el empleo público con mayor y mejores garantías para el empleado y las instituciones que logren el cumplimiento de las metas gerenciales.

- **A la Comisión Nacional del Servicio Civil**

La cual se reconoce como el ente rector, que direcciona todo el proceso de EDL en el sector público en Colombia, que adicional ha generado las herramientas y formatos de evaluación del desempeño bajo la normatividad vigente, el cual goza de gran completitud en el paso a paso, además da las instrucciones necesarias para que todos los involucrados realicen el proceso de manera adecuada. Si los objetivos y metas de las instituciones públicas están alineados con los objetivos y metas de los empleados, Cabe preguntarse ¿por qué los estándares de calidad y cumplimiento de las entidades públicas no están posicionados en el nivel ideal? Es importante revisar de manera categórica los porcentajes de cumplimiento del plan estratégico en las instituciones públicas, diseñar procesos de auditoria que aporten a la identificación de los aspectos por mejorar y así mismo, logren potencializar los positivos.

REFERENCIAS

1. Morales OA. Fundamentos de la investigación documental y la monografía. [En línea]. 2003. Venezuela. Universidad de los Andes. Disponible en: <https://bit.ly/2OIX1PJ>
2. Presidencia de la republica [Sigepre]. Guía para la evaluación del desempeño laboral. [Internet].Sigepre. Bogotá, Colombia. 2018. Disponible en: <https://bit.ly/2EE9PRZ>
3. Castro CA. Estudios de la responsabilidad social empresarial en las pequeñas y medianas empresas en el periodo 2011 al 2017: una aproximación a los enfoques de investigación. [Maestría].2017.
4. Calderón G; Castaño GA. Investigación en administración en américa latina. [En línea]. 2005. Universidad nacional de Colombia. Manizales. Disponible en: <https://bit.ly/2SEnNuE>
5. Salas RS; Díaz L; Pérez G. Las competencias y el desempeño laboral en el sistema nacional de salud. [Revista internet]. 2012. Revista cubana de educación medica superior. P 604-617. Disponible en: <https://bit.ly/2yM6w5P>
6. Díaz D; Hernández E; Isla R; Delgado N; Díaz L; Rosales C. Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. Rev Cientificas de America Latina y el Caribe. [Internet].2014 [Consultado 16 Nov 2018]: 35 (2): 115-121. Disponible en: <https://bit.ly/2BFsNTn>
7. Pérez A. Evaluación del desempeño laboral. [En línea]. 2009.Mexico. Ipiicsa., 7. Disponible en: <https://bit.ly/2P8COBZ>
8. Werther WB ; Davis K. Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas [Internet]. México: McGraw Hill; 2008. [Consultado 16 Nov 2018]:6. Disponible en: <https://bit.ly/2FngwnX>
9. Caiden GE ; Caiden NJ. Enfoques y lineamientos RSP para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público.

- [Internet]. Do Servicio Público. 2001, 1: 78-104. Disponible en: <https://bit.ly/2CzYq2Z>
10. Bonnefoy JC; Armijo M. Manuales indicadores de desempeño en el sector publico. [Internet]. CEPAL. Santiago de Chile. 2005. Disponible en: <https://bit.ly/2J9x6to>
 11. Sierra GY ; Lopez SA. Evaluación del desempeño laboral en el sector público colombiano (2010-2012). [Internet]. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá, Colombia. 2013. Disponible en: <https://bit.ly/2CZR8Xc>
 12. Montoya CA. Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. [Revista Internet]. Visión de futuro. Argentina. 2009, 11. Disponible en: <https://bit.ly/2SacPs0>
 13. Capuano AM. Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. [Revista Internet]. Redalyc. Rosario, Argentina. 2004, 1:139-150. Disponible en: <https://bit.ly/2rU2jMj>
 14. Harris OJ. Administración de Recursos Humanos: Conceptos de Conducta Interpersonal y casos. México, Limusa. 1986, 1.
 15. Sanchez J ; Calderon V. Diseño del proceso de evaluación del desempeño del personal y las principales tendencias que afectan su auditoria. (Internet). Revista científica pensamiento y gestión. Chile. 2012,32. Disponible en: <https://bit.ly/2MFZ8C0>
 16. Chiang MM; Núñez A ; Huerta PC. Relación del clima organizacional y la satisfacción laboral con los resultados, en grupos de docentes de instituciones de educación superior. [En línea]. 2007. Universidad Pontificia. 12: 7377. Disponible en: <https://bit.ly/2QcWeCg>
 17. Naranjo ML. Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Revista Educación. [Internet]. 2009 [Consultado 1 Nov 2018]: 33 (2): 153-170. Disponible en: <https://bit.ly/2rVV3fW>
 18. Gutierrez GL ; Villalobos LDP. Importancia de la evaluacion de desempeño en el desarrollo de la misión en las entidades del sector publico. [En línea]. 2012. Universidad militar nueva granada. Disponible en: <http://cort.as/-Bojh>

19. Alles MA. Desempeño por competencias: evaluación de 360°. [Internet]. Buenos aires, Argentina, Ediciones Granica S.A. 2002-2006, p 28. Disponible en: <https://bit.ly/2oBCSJG>
20. Ruiz YB ; Naranjo JC. La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revista científicas. [Revista Internet]. Redalyc. Colombia, Manizales. 2012, 8: 285-307. Disponible en: <https://bit.ly/2PVQoVC>
21. López JN. Modernización del estado y de la administración pública en Colombia, la política pública de rendición de cuentas social y el fortalecimiento de la democracia. [Internet]. 2011 [citado 15 Sept 2018]; 9 (1): 70-83. Disponible en: <https://bit.ly/2QOPsqN>
22. Díaz L. Evaluación del desempeño. Departamento de Psicología Cognitiva, Social y Organizacional. [Internet]. España. 2011. Disponible en: <https://ldiazvi.webs.ull.es/desempe.pdf>
23. Gan F ; Trigue J. La evaluación del desempeño individual. Madrid, España, Ediciones Díaz de santos. 2012.
24. Sierra LE. Evaluación de desempeño como herramienta para el cumplimiento estratégico. [Internet]. Cámara de Comercio de Medellín. Colombia. 2015. Disponible en: <https://bit.ly/2b8qqJW>
25. Armijo M. Curso Planificación Estratégica y Construcción de Indicadores: Planificación Estratégica Gubernamental y Sistemas de Evaluación del Desempeño. 2015.
26. Perez HN. La evaluación del desempeño de los servidores públicos. [Internet]. 2002. [Consultado 16 Nov 2018]: 8-1. Disponible en: <https://bit.ly/2Bd2XWM>
27. Salas FC. De la evaluación del desempeño a la gestión del rendimiento: avances y perspectivas. . [Internet]. 2016. [Consultado 16 Nov 2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2SKmDly>
28. Gorriti M. La evaluación del desempeño: concepto, criterios y métodos. [Internet]. Nuevos enfoques de la gestión de RHH en las Administraciones Públicas. 2016. Disponible en: <https://bit.ly/2AlZQwb>

- 29.El congreso de Colombia. Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo publico, la carrera administrativa, gerencia publica y se dictan otras disposiciones. Sep, 2004.
- 30.Sánchez J ; Calderón V. Tendencias que afectan la auditoría del proceso de capacitación. Contabilidad y Auditoría. 210, 220: 75-99.
- 31.Cejudo GM. Nueva gestión publica. [Internet].México :Siglo Veintiuno, 2011. Disponible en: <https://bit.ly/2ATtkTH>
- 32.Gil J. La evaluación de competencias laborales. [Internet]. 2007 [consultado 15 Nov 2015]; 21 (10): 83-106. Disponible en: <https://bit.ly/2Czkkmf>
- 33.El presidente de la republica de Colombia. Decreto numero 1083 de 2015. Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector de función publica. Mayo, 2015.
- 34.La constitución política de Colombia. Artículo 125. Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. 2003.
- 35.El congreso de Colombia. Ley 909 de 2004. Por la cual se expiden normas que regulan el empleo publico, la carrera administrativa, gerencia publica y se dictan otras disposiciones. Sep, 2004.
- 36.El presidente de la republica de Colombia. Decreto 760 de 2005. Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la comisión nacional del servicio civil para el cumplimiento de sus funciones. 2005.
- 37.El presidente de la republica de Colombia. Decreto 1227 de 2005.Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto ley 1567 de 1998. DO: 45.890. 2005.
- 38.El presidente de la republica de Colombia. Decreto 2539 de 2005. Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos- ley 770 y 785 de 2005. DO: 45.980. 2005.
- 39.Colombia. La comisión nacional del servicio civil. Acuerdo numero 18 de 22 enero de 2008. Por cual se establece el sistema tipo de evaluación del desempeño laboral de los empleados de carrera administrativa y en periodo de prueba. 2008.

- 40.Colombia. La comisión nacional del servicio civil. Acuerdo 565 de 2016. Por el cual se establece el sistema de tipo evaluación del desempeño laboral de los empleados públicos de carrera administrativa y en periodo de prueba. 2016.
- 41.Colombia. La comisión nacional del servicio civil -CNSC. Acuerdo 27 de 2008. Por el cual se precisa la evaluación sobresaliente en el sistema tipo de evaluación del desempeño laboral y se adopta un instructivo. Dic, 2008.
- 42.Colombia. La comisión nacional del servicio civil. Acuerdo 137 de 2010. Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Servidores de Carrera Administrativa y en Período de Prueba. Ene, 2010.
- 43.Colombia. La comisión nacional del servicio civil. Acuerdo 138 de 2010. Por el cual se establecen los criterios técnicos y legales que fundamentan el Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral de ..2010.
- 44.Hernandez R; Fernandez C y Baptista P. Metodología de la investigación. [Internet]. Mexico: McGraw Hill, 2006. 4ed. Disponible en: <https://bit.ly/2b51TuW>
- 45.Molina G; et al. Gestión del talento humano en salud pública. Un análisis en cinco ciudades colombianas. Rev. Gerenc. Polit. Salud. [Internet].2014; [Consultado 16 Nov 2018]:15 (30): 108-125. Disponible en: <https://bit.ly/2AkkFI1>
- 46.Vivas S; Fernández R .Gestión por competencias en instituciones sanitarias: Claves de la dirección de recursos humanos en la comunidad valenciana (España). Estudios Gerenciales. [Internet].2011; [Consultado 16 Nov 2018]: 27(120):41-61. Disponible en: <https://bit.ly/2CBNpOf>
- 47.Perreira T. Insights into Nurses' Work: Exploring Relationships among Work Attitudes y Work-related Behaviours.Health Care Management. [Internet].2018; [Consultado 16 Nov 2018]: 43(4):315-327. Disponible en: <https://bit.ly/2Rq0SR8>
- 48.Portulhak H y Santos MM. Alinhamento estratégico de gestores pela atribuição de pesos para indicadores de desempenho: evidência empírica de um hospital público brasileiro. Contabilidade y Negocios. [Internet].2016; [Consultado 17 Nov 2018]: 11(21): 25-442. Disponible en: <https://bit.ly/2AieUuG>
- 49.Álvarez FC; Orduñez PO y Espinosa AD. Introducción de la evaluación del desempeño individual en un hospital cubano. Metodología y resultados. El

- Sevier. [Internet].2006; [Consultado 15 Nov 2018]: 21(2):63-116. Disponible en: <https://bit.ly/2EPEXMB>
- 50.Salas RS; Díaz L y Perez G. Normalización de las competencias laborales de las especialidades médicas en el sistema nacional de salud. Rev. Ciencias Médicas. [Internet].2013; [Consultado 16 Nov 2018]: 27(2). Disponible en: <http://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/174>.
- 51.Matabajoy JM; Matabachoy SM y Obando LM. Procesos de desarrollo del talento humano en una clínica de especialidades de Pasto, Colombia. [Internet].2017; [Consultado 16 Nov 2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2TcXoPe>
- 52.Salas RS; Díaz L y Pérez G. Evaluación y certificación de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud en Cuba. [Internet].2014; [Consultado 16 Nov 2018]: 28(1):50-64. Disponible en: <https://bit.ly/2PxRHJH>
- 53.Perdomo I y Martínez S. Estrategia metodológica para evaluar competencias profesionales en especialistas de Higiene y Epidemiología. [Internet].2010; [Consultado 16 Nov 2018]: 36(2)142-147 Disponible en: <https://bit.ly/2PxRHJH>
- 54.Ortega DV; Aleman ML; Brito I; Rueda CM y Salcedo RA. Cultura organizacional de enfermería dominante en un hospital de la Secretaría de Salud de Morelos, México. [Internet].2011; [Consultado 16 Nov 2018]: 53:11-16. Disponible en: <https://bit.ly/2C9sOk3>
- 55.Pablos JM y Biedma JM. La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos en las Administraciones Públicas. [Internet].2013; [Consultado 16 Nov 2018]: 1-18. Disponible en: <https://bit.ly/2PBM398>
- 56.García M; Zarate RA; Matus M; Balserio CL & Balan C. Opinión de los empleadores respecto al desempeño de los egresados del Plan Único de Especialización en Enfermería de la ENEO. Enfermería Universitaria. [Internet].2013; [Consultado 15 Nov 2018]: 10(1):14-20. Disponible en: <https://bit.ly/1bYsjYB>
- 57.Díaz CR; Gutierrez H & Amancio AM. Ausentismo y desempeño laboral en profesionales de enfermería de áreas críticas. Rev Cuid. [Internet].2018; [Consultado 16 Nov 2018]: 9(1).1973-87. Disponible en: <https://bit.ly/2GJrfqO>

58. Pinilla AE. Evaluación de competencias profesionales en salud. Rev Fac. Med. [Internet].2013; [Consultado 15 Nov 2018]: 61(1):53-70. Disponible en: <https://bit.ly/2EQJfDp>
59. Bustamante MA; Rio MC; Percepción de la motivación de los directivos intermedios en tres hospitales de la Región del Maule, Chile. [Internet].2010; [Consultado 15 Nov 2018]: 51(5). Disponible en: <https://bit.ly/2ESGYsh>
60. Soto N; Chirinio PA; Moreno IM & Morejo Y. El comportamiento de las competencias específicas de enfermería en el servicio de neonatología. Rev. Ciencias Medicas.c[Internet].2012; [Consultado 15 Nov 2018]: 16(6):54-65. Disponible en: <https://bit.ly/2CCR8uK>
61. Lutwana GW; Roos JH & Dolamo BL. Assessing the implementation of performance management of health care workers in Uganda. BMC. [Internet].2013; [Consultado 15 Nov 2018]: 13(3):355. Disponible en: <https://bit.ly/2Q97Wx0>
62. Díaz DC; Hernández EF; Isla RD; Delgado NR; Díaz LV & Rosales CS. Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral. Papeles del psicólogo. [Internet].2014; [Consultado 15 Nov 2018]: 35(2):115-121. Disponible en: <https://bit.ly/2RfRTIJ>
63. López JA; Barahona NA; Estrada M; Favela MA & Cuen FA. Evaluación de competencias del profesional de enfermería que labora en hospitales públicos y privados. [Internet].2014; [Consultado 15 Nov 2018]: 27:1-15. Disponible en: <https://bit.ly/2GL4pFH>
64. Overerm K; et al. Evaluation of physicians' professional performance: An iterative development and validation study of multisource feedback instruments.BMC. [Internet].2012; [Consultado 15 Nov 2018]: 12:80. Disponible en: <https://bit.ly/2VdYIDt>
65. Songstad NG; Lindkvist I; Moland KM; Chimhutu V; Blystad A. Assessing performance enhancing tools: experiences with the open performance review and appraisal system (OPRAS) and expectations towards payment for performance (P4P) in the public health sector in Tanzania. Globalitazion And

- Health. [Internet].2012; [Consultado 15 Nov 2018]: 8:33. Disponible en: <https://bit.ly/2EUizC1>
- 66.Urbina O. Metodología para la evaluación de las competencias laborales en salud. Rev. Cubana de la salud pública. [Internet].2010; [Consultado 15 Nov 2018]: 36(2):165-174. Disponible en: <https://bit.ly/2EYc2He>
- 67.Pérez R; et al . La evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones. Correo científico medico. [Internet].2015; [Consultado 15 Nov 2018]: 19(4). Disponible en: <https://bit.ly/2DmAvEi>
- 68.Salas RS. Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral de los médicos en Cuba. Rev. Cubana de la salud pública. [Internet].2010; [Consultado 15 Nov 2018]: 24(3):387-417. Disponible en: <https://bit.ly/2GMS48F>
- 69.Crespo S; et al. Opinión del jefe inmediato sobre el desempeño de los egresados de la Licenciatura en Enfermería. Investig Enferm. imagen desarr. [Internet].2016; [Consultado 15 Nov 2018]: 18(2): 107-120. Disponible en: <https://bit.ly/2LKXJ9y>
- 70.Donnon TP; et al. The Reliability, Validity, and Feasibility of Multisource Feedback Physician Assessment: A Systematic Review. Acad Med. [Internet].2014; [Consultado 15 Nov 2018]: 89(5): 511–516. Disponible en: <https://bit.ly/2LDEA9v>
- 71.Kavita S y Lonergan DM. Multisource feedback for radiation oncologists. Journal of Medical Imaging and Radiation Oncology. [Internet].2013; [Consultado 15 Nov 2018]: 57(1): 384–389. Disponible en: <https://bit.ly/2LEXJI4>
- 72.Mendiratta ML; et al. Measuring and Managing the Procedural Competency of Radiologists. RadioGraphics. [Internet].2011; [Consultado 15 Nov 2018]: 31(1): 1477–1488. Disponible en: <https://bit.ly/2AnOtU9>
- 73.Grace EL; et al. Predictors of Physician Performance on Competence Assessment: Findings From CPEP, the Center for Personalized Education for Physicians. Acad Med. [Internet].2014; [Consultado 15 Nov 2018]: 89(6). Disponible en: <https://bit.ly/2CFIWdg>

74. Carr SE; Celeza A y Lake F. Assessment of Junior Doctor performance: a validation study. BMC. [Internet]. 2013; [Consultado 15 Nov 2018]: 13(1):129. Disponible en: <https://bit.ly/2SsRI9j>
75. González T; García I y López A. La definición de los objetivos de investigación. [Internet]. Curso de formación TFG. [Consultado 15 Nov 2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2RnPht1>
76. Pérez J y Gardey A. Definición de metodología. [Internet]. Definicion.de [Consultado 15 Nov 2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2RILGeE>
77. Dilcia Balliache. Marco Teórico. [Internet]. Guía Unidad II. [Consultado 15 Nov 2018]. Disponible en: <https://bit.ly/29T0BQE>
78. Ramírez L y Lobo M. Análisis de los resultados. [Internet]. [Consultado 15 Nov 2018]. Disponible en: <https://bit.ly/10UTI9C>
79. Urra E; Barría RM. La revisión sistemática y su relación con la práctica basada en la evidencia en salud. Rev. Latino Am. Enfermagem. [Internet]. 2010; [Consultado 15 Nov 2018]. Disponible en: <https://bit.ly/2vIhPdt>

ANEXOS

Anexo 1. Descripción de Categorías.

Categoría	Descripción
Objetivo	Un objetivo es el fin último al que se dirige una acción u operación. Es el resultado o sumatoria de una serie de metas y procesos. Se dice que la persona después de haber identificado un objetivo cuyo logro considere importante, tiene que ser capaz de describir las acciones que representen el significado de éste ⁷⁵ .
Metodología	serie de métodos y técnicas de rigor científico que se aplican sistemáticamente durante un proceso de investigación para alcanzar un resultado teóricamente válido. En este sentido, la metodología funciona como el soporte conceptual que rige la manera en que aplicamos los procedimientos en una investigación ⁷⁶ .
Perspectivas Teórica	El desarrollo de perspectiva teórica consiste en sustentar teóricamente el estudio, una vez que se ha planteado el problema de investigación. El desarrollo de esta perspectiva implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideran válidos para el correcto encuadre del estudio ⁷⁷ .
Resultados	Se refiere a efecto, consecuencia o conclusión de una acción, un proceso, un cálculo, etc; cosa o manera en que termina algo, implica la obtención de una respuesta, que claro en algunos casos serán lisa y llanamente números y en otros tan solo palabras, como ser positivo o negativo ⁷⁸ .

Fuente: Elaboración propia de los autores

Anexo 2. Generalidades de artículos de revisión.

Art.	Autor	Año	Título	Palabras claves	Enfoque de investigación	Tipo de investigación	Base de datos	País	Idioma
1	Molina G; Oquendo T; Rodríguez S; Montoya N; Vesga C; Lagos N; Almanza R; Chavarro M; Goeaga E y Arboleda G.	2016	Gestión del talento humano en salud pública. Un análisis en cinco ciudades colombianas, 2014	Recursos humanos en salud, política de salud, salud pública, competencias en salud pública	Cualitativo	Descriptivo/ Transversal	ProQuest	Colombia	Español
2	Fernández R y Vivas S.	2011	Gestión por competencias en instituciones sanitarias: Claves de la dirección de recursos humanos en la comunidad valenciana (España)	Recursos humanos, conocimiento, gestión por competencias, sistema sanitario.	Cualitativo	Descriptivo	ProQuest	España	Español

3	Perreira T.	2016	Insights into Nurses' Work: Exploring Relationships among Work Attitudes y Work-related Behaviours	Work attitudes, organizational justice, perceived organizational support, affective commitment, organizational citizenship behaviours, structural equation modeling, path analysis	Cualitativo	Descriptivo	ProQuest	Canadá	Ingles
4	Portulhak H y Santos MM.	2016	Alinhamento estratégico de gestores pela atribuição de pesos para indicadores de desempenho: evidência empírica de um hospital público brasileiro	Indicadores de desempenho, avaliação de desempenho, alinhamento estratégico, Public Value Scorecard.	Cualitativo	Exploratorio	ProQuest	Brasil	Português
5	García M; Zarate RA; Matus M; Balserio CL y Balan C.	2013	Opinión de los empleadores respecto al desempeño de los egresados del Plan Único de Especialización en Enfermería de la ENEO	Estudios de opinión de empleadores; Nivel de desempeño; Especializaciones en enfermería; México.	Cualitativo	Descriptivo	Science	México	Español
6	Álvarez FC; Ordunez PO y Espinosa AD.	2018	Introducción de la evaluación del desempeño individual en un hospital cubano. Metodología y resultados	Introducción de la evaluación del desempeño individual en un hospital cubano. Metodología y resultados	Cuantitativo	Exploratorio	Science	Cuba	Español
7	Díaz CR; Gutiérrez H y Amancio AM.	2017	Ausentismo y desempeño laboral en profesionales de enfermería de áreas críticas	Ausentismo; Grupos Profesionales.	Correlacional	Transversal/ Prospectivo	SciELO	Perú	Español
8	Salas RS; Díaz L y Pérez G.	2013	Normalización de las competencias laborales de las especialidades médicas en el sistema nacional de salud	normalización de competencias laborales, estandarización de competencias, desempeño laboral, competencia y desempeño profesional.	Mixto	Descriptivo	SciELO	Cuba	Español
9	Urbina O.	2010	Metodología para la evaluación de las competencias laborales en salud	Competencias, profesionales, metodología, investigación.	Cualitativo	Descriptivo/ Analítico	SciELO	Cuba	Español
10	Pérez Campdesuñer R; Leyva C; Bajuelo A y Pérez T.	2015	La evaluación del desempeño individual, una herramienta para la toma de decisiones	evaluación del desempeño individual, recursos humanos, procesos, competencias.	Mixto	Descriptivo	SciELO	Cuba	Español
11	Matabajoy JM; Matabachoy SM y Obando LM.	2017	Procesos de desarrollo del talento humano en una clínica de especialidades de Pasto, Colombia	Capacitación; salud laboral; rendimiento laboral; satisfacción en el trabajo; análisis del desempeño.	Cuantitativo	Descriptivo	SciELO	Colombia	Español
12	Salas RS; Díaz L y Pérez G.	2014	Evaluación y certificación de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud en Cuba	evaluación desempeño laboral, evaluación competencia y desempeño profesional, evaluación formación de recursos humanos.	Cuantitativo	Descriptivo	SciELO	Cuba	Español
13	Perdomo I y Martínez S.	2010	Estrategia metodológica para evaluar competencias profesionales en especialistas de Higiene y Epidemiología	Competencias, enfoque de competencias.	Cualitativo	Descriptivo	SciELO	Cuba	Español
14	Salas RS.	2010	Propuesta de estrategia para la evaluación del desempeño laboral	Evaluación desempeño laboral, evaluación competencia y desempeño profesional, evaluación	Cualitativo	Descriptivo/ Retrospectivo	SciELO	Cuba	Español

			de los médicos en Cuba	formación de recursos humanos.					
15	Bustamante MA; Rio MC;	2010	Percepción de la motivación de los directivos intermedios en tres hospitales de la Región del Maule, Chile	conducta; personal de salud; recursos humanos; motivación; métodos; Chile	Cuantitativo	Descriptivo/ Transversal	SciELO	Chile	Español
16	Ortega DV; Alemán ML; Brito Rueda CM y Salcedo RA.	2011	Cultura organizacional de enfermería dominante en un hospital de la secretaría de Salud de Morelos, México	servicios de salud; cultura organizacional; gerencia; servicios de enfermería; México	Cuantitativo	Descriptivo/ Transversal	SciELO	México	Español
17	Pinilla AE.	2012	Evaluación de competencias profesionales en salud	educación basada en competencias, educación profesional, evaluación, autoevaluación, aprendizaje, ciencias de la salud	Cualitativo	Descriptivo	SciELO	Colombia	Español
18	Soto N; Chirinio PA; Moreno IM y Morejo Y.	2012	El comportamiento de las competencias específicas de enfermería en el servicio de neonatología	Enfermería	Cualitativo	Analítico	SciELO	Cuba	Español
19	Lutwana GW; Roos JH y Dolamo BL.	2013	Assessing the implementation of performance management of health care workers in Uganda	Health care workers, Performance management, Performance review, Performance measurement, Performance improvement	Mixto	Descriptivo	Scopus	África	Ingles
20	Pablos JM y Biedma JM.	2013	La evaluación del rendimiento individual. Un instrumento válido para lograr la eficiencia en la gestión de Recursos Humanos en las Administraciones públicas	Evaluación del rendimiento, gestión del rendimiento, gestión pública, recursos humanos, EBEP, desempeño	Cualitativo	Descriptivo	Redalyc	España	Español
21	Díaz DC; Hernández EF; Isla RD; Delgado NR; Díaz LV y Rosales CS.	2014	Factores relevantes para aumentar la precisión, la viabilidad y el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño laboral	Evaluación del desempeño laboral, Escalas de desempeño de tareas y cívico, Reacciones a la evaluación del desempeño, Justicia percibida.	Cualitativo	Descriptivo	Redalyc	España	Español
22	Crespo SK; Agama AS; González MS; Peña BL y Torres MM.	2016	Opinión del jefe inmediato sobre el desempeño de los egresados de la Licenciatura en Enfermería	estudiantes de enfermería; evaluación del rendimiento de empleados; testimonio de experto; aptitud	Cualitativo	Descriptivo /Transversal	Redalyc	Colombia	Español
23	López JA; Barahona NA; Estrada M; Favela MA y Cuen FA.	2014	Evaluación de competencias del profesional de enfermería que labora en hospitales públicos y privados	estudios de casos, evaluación de competencias, profesional de enfermería	No experimental	Transversal	Redalyc	Costa Rica	Español
24	Overerm K; Wollersheim HC; Onyebuchi AA; Cruisberg JK; Grol RP y Lombarts KM.	2012	Evaluation of physicians' professional performance: An iterative development and validation study of multisource feedback	Work attitudes, organizational justice, , organizational citizenship behaviours, structural equation modeling, path analysis	Cualitativo	Descriptivo	Scopus	Países Bajos	Ingles

instruments									
25	Songstad NG; Lindkvist I; Moland KM; Chimhutu V y Blystad A.	2012	Assessing performance enhancing tools: experiences with the open performance review and appraisal system (OPRAS) and expectations towards payment for performance (P4P) in the public health sector in Tanzania	Working conditions, Human resources, Rural health services, Tanzania, Motivation, Performance appraisal, Results-based payment	Cualitativo	Descriptivo	Scopus	Noruega	Ingles
26	Donnon T; Ansari AA; Alawi SA y Violato C.	2014	The Reliability, Validity, and Feasibility of Multisource Feedback Physician Assessment: A Systematic Review	360 degree evaluation , physician performance, competence, professional roles and responsibilities, Assessment and maintenance	Cualitativo	Descriptivo	Scopus	Canadá	Ingles
27	Vinod SK y Loneragan DM	2013	Multisource feedback for radiation oncologists	Clinical competence; feedback; physician performance; quality assurance; radiation oncology	Cualitativo	Descriptivo	Scopus	Australia	Ingles
28	Lala MM; Eisenberg RL; Steele JR;	2011	Quality Initiatives. Measuring and Managing the Procedural Competency of Radiologists	radiologist , competency, performance programs, evaluation, professional performance	Cualitativo	Descriptivo	Scopus	Estados Unidos	Ingles
29	Grace ES; Wenghofer EF y Korinek EJ.	2014	Predictors of Physician Performance on Competence Assessment: Findings From CPEP, the Center for Personalized Education for Physicians	Clinical competence; feedback; performance; quality assurance.	Cualitativo	Descriptivo	Scopus	Estados Unidos	Ingles
30	Carr SE; Celenza A y Lake F.	2013	Assessment of Junior Doctor performance: a validation study	Educational assessment, Undergraduate medical education, Internship	Cualitativo	Descriptivo	Scopus	Australia	Ingles

Fuente: Elaboración propia de los autores.

Anexo 3. Codificación de categorías y subcategorías.

Codificación de Categorías				
Art.	Objetivo	Metodología	Perspectivas Teórica	Resultados
1	Condiciones laborales	Descriptivo/Transversal	Talento Humano	Condiciones laborales
2	Gestión por competencias	Revisión de Literatura	Gestión por competencias	Decisiones estratégicas
3	Motivación Laboral	Revisión de Literatura	Compromiso Organizacional	Características Organizacionales
4	Indicadores Evaluación desempeño	Estudio de caso	Evaluación de desempeño laboral	Indicadores Evaluación desempeño
5	Perspectiva desempeño laboral	Transversal	Evaluación de desempeño laboral	Calificación Evaluación desempeño
6	Evaluación de desempeño laboral	Grupo focal y Encuesta	Evaluación de desempeño laboral	Evaluación de desempeño laboral
7	Ausentismo y desempeño laboral	Correlacional/Transversal	Evaluación Multisources	Desempeño Laboral
8	Estandarización competencias laborales	Cuantitativo/Descriptivo	Normalización de Competencias	Bases teóricas y metodológicas
9	Indicadores Evaluación desempeño	Método Eclas	Evaluación de desempeño laboral	Diseño curricular
10	Evaluación de desempeño laboral	Revisión de literatura/Campo	Gestión Talento Humano	Tendencias Internacionales de desempeño
11	Procesos desarrollo	Cuantitativo/Descriptivo	Procesos de desarrollo	Procesos de desarrollo
12	Estandarización competencias laborales	Cuantitativo/Descriptivo	Evaluación de desempeño laboral	Desempeño Laboral
13	Estrategia Metodológica y desempeño	Cuantitativo/Descriptivo	Competencias Profesionales	Evaluación de desempeño laboral
14	Evaluación de desempeño laboral	Descriptivo/ Retrospectivo	Salud Publica	Bases teóricas y metodológicas
15	Motivación Laboral	Descriptivo/Transversal	Motivación Laboral	Motivación Laboral
16	Cultura Organizacional	Descriptivo/Transversal	Cultura Organizacional	Cultura Organizacional
17	Evaluación de desempeño laboral	Descriptivo	Evaluación de desempeño laboral	Competencias Profesionales
18	Competencias específicas	Inducción/Dedución	Desempeño Laboral	Competencias Especificas
19	Gestión por competencias	Descriptivo/Mixto	Desempeño Laboral	Gestión de rendimiento
20	Evaluación de desempeño laboral	Revisión de Literatura	Gestión Talento Humano	Administración Publica
21	Sistema de evaluación desempeño	Cuantitativo/Descriptivo	Evaluación de desempeño laboral	Calificación Evaluación desempeño
22	Perspectiva desempeño laboral	Descriptivo/Transversal	Evaluación de desempeño laboral	Desempeño Laboral
23	Nivel de competencia	No Experimental/ Transversal	Evaluación de desempeño laboral	Evaluación de desempeño laboral
24	Evaluación de desempeño laboral	Cualitativo/Cuantitativo	Evaluación de desempeño laboral	Factores Evaluación desempeño
25	Motivación Laboral	Cualitativo	Motivación Laboral	Desempeño Laboral
26	Métodos evaluación de desempeño	Revisión de Literatura	Competencias Profesionales	Evaluación de desempeño laboral
27	Evaluación de desempeño laboral	Cualitativo/Cuantitativo	Competencias Profesionales	Competencias Profesionales
28	Evaluación de desempeño laboral	Revisión de Literatura	Competencias Profesionales	Evaluación de desempeño laboral
29	Factores Evaluación desempeño	Retrospectivo/Cualitativo	Evaluación de desempeño laboral	Desempeño Laboral
30	Evaluación de desempeño laboral	Cualitativo/Cuantitativo	Evaluación de desempeño laboral	Competencias Profesionales

Fuente: Elaboración propia de los autores.