



Evaluación de desempeño laboral en los trabajadores del nivel operativo de una Empresa del sector salud en Cartagena

Evaluation of work performance in workers at the operational level of a company in the health sector in Cartagena.

Yudis Cabarcas - Ariza¹

¹ Grupo de investigación Desarrollo Sostenible Urbano, Fundación Universitaria Antonio de Arévalo, Colombia,
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-7157-7187>, Email: yudis.cabarcas@unitecnar.edu.co

Cómo citar: Cabarcas Ariza, Y. del S. (2025). Evaluación de desempeño laboral en los trabajadores del nivel operativo de una Empresa del sector salud en Cartagena.: . Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro, 22(22), 33–43. <https://doi.org/10.22463/24221783.4660>

Recibido: 08 de julio de 2024 / **Aprobado:** 07 de octubre de 2024

Resumen

La investigación propende por aplicar un instrumento de evaluación del desempeño con énfasis en competencias generales y específicas, y analizar los resultados de esta en los trabajadores del nivel operativo en una empresa del sector salud en Cartagena. Se desarrolló una investigación descriptiva, la cual se desenvolvió dentro de un enfoque evaluativo, de tipo cuantitativo en donde se entró a medir las competencias genéricas y transversales del puesto de trabajo Auxiliar de Servicios Generales, que nos permitió medir el desempeño laboral/productividad. Se trabajó con una muestra de 16 funcionarios del área operativa, los cuales fueron asignados por el área Talento Humano, dado a las falencias y carencias de procesos que se tenían en la gestión del capital humano en este nivel organizacional. Los resultados obtenidos muestran que las competencias transversales las cuales están relacionadas con la planeación estratégica empresarial, específicamente con los valores corporativos sobresalen con resultados bajos, como por ejemplo Autodominio 36%, Iniciativa 36% y Comunicación 25%; en comparación con las competencias específicas.

Palabras claves: Competencias, Evaluación, Desempeño, Genéricas, Transversales, Gestión y Talento Humano.

Abstract

The research aims to apply a performance evaluation instrument with emphasis on general and specific competencies, and analyze the results of this in operational level workers in a company in the health sector in Cartagena. A descriptive research was developed, which was developed within an evaluative approach, quantitative in nature, where the generic and transversal competencies of the General Services Assistant job position were measured, which allowed us to measure work performance/productivity. We worked with a sample of 16 officials from the operational area, who were assigned by the Human Talent area, given the shortcomings and deficiencies in processes that existed in the management of human capital at this organizational level. The results obtained show that transversal competencies which are related to business strategic planning, specifically with corporate values, stand out with low results, such as Self-Mastery 36%, Initiative 36% and Communication 25%; compared to specific competencies.

Key words: Competencies, Evaluation, Performance, Generic, Transversal, Management and Human Talent



*Autor para correspondencia.

Correo electrónico: yudis.cabarcas@unitecnar.edu.co

La revisión por pares es responsabilidad de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña

Artículo bajo licencia CC BY-NC (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>)

1. Introducción

El posicionamiento y esplendor de una organización está estrechamente relacionado con la planificación trazada por el ente de gestión humana, la cual es utilizada para sincronizar las metas por alcanzar de ambas vías por parte del colaborador y de la empresa; dado que existe directamente una vinculación entre la planeación estratégica organizacional con los intereses individuales del empleado.

A partir de lo mencionado anteriormente, a través de la gestión del desempeño, se busca apoyar a los empleados en el desarrollo de su máximo potencial, a través de “performance management”, se busca ayudar a los trabajadores a desarrollar todo su potencial, con el propósito de lograr que las empresas mantengan la competitividad y crezcan de manera sostenible. Discurrir una estrategia empresarial que anule el rol que desempeñan sus colaboradores al interior de las organizaciones, no nos deja identificar el impacto de estos en los resultados generales de la empresa; por ende, está destinada al fracaso organizacional.

Es importante resaltar el proceso formal de las organizaciones en Gestionar el Rendimiento de sus empleados, en el cual el objetivo es medir la eficiencia, productividad y habilidades del empleado en su rol, así como identificar áreas de mejora y oportunidades de desarrollo profesional; para de esta manera impactar en el alcance de las metas específicas de la empresa.

El conocimiento específico que los empleados necesitan para realizar su trabajo de manera efectiva. Están relacionadas con el dominio de las herramientas, tecnologías o procesos específicos del área en el que se ha de trabajar (Neely et al., 2005). La eficiencia se basa en la relación entre producción y entradas, con un enfoque de medidas de productividad del proceso y utilización de recursos, mientras que, la eficacia se basa en la idea de salidas apropiadas del proceso (Radnor & Barnes, 2007). Ante lo enunciado anteriormente, cabe resaltar que la planeación diseñada de cada una de las estrategias por parte de la dirección de TT. HH está directamente relacionada con el seguimiento de los colaboradores y la ejecución de las estrategias por parte de estos mismos.

El rendimiento en gestión se define como la forma en que las organizaciones consiguen sus objetivos (Flapper, Fortuin, & Stoop, 1996). En ese sentido, conocer la capacidad de rendimiento aporta información para orientar el proceso de planificación y control en el nivel organizativo, razón por la cual su adecuada medición aumenta su utilidad. La medición del rendimiento es el proceso de cuantificación de la acción, dentro del cual, la medición corresponde al proceso de cuantificación y la acción es la que conduce a resultados (Neely, Gregory, & Platts, 2005).

Según (Neely y otros 1977), medir el rendimiento constituye un procedimiento de captura de datos que puede ser usado para informar y favorecer a los responsables por la toma de decisiones. Por esta razón, esta investigación busca medir el desempeño laboral de los empleados del área operativa de una empresa del sector salud; cuyo principal activo es su capital humano y esta tiene como necesidad robustecer la estrategia del departamento de Talento Humano.

2. Marco Teórico

Resalta (Martha Alles 2006), que la Evaluación del Desempeño constituye una herramienta que permite unir al supervisor y supervisados al comprender que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas, así como, el cómo hacer para mejorar los resultados.

El Proceso de medir la productividad y rendimiento de los colaboradores, constituye una herramienta de trazabilidad que incide en el feedback continuo sobre nuestros colaboradores con el propósito de mejorar su quehacer diario y constante. Ahora bien, es indispensable que los líderes de procesos que tienen a cargo trabajadores deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Es importante resaltar que la gestión del rendimiento facilita la identificación de empleados con potencial para ocupar roles de mayor responsabilidad, apoyando la planificación de sucesiones y la gestión del talento dentro de la organización, así como de igual, fomenta una cultura de responsabilidad y rendimiento, donde se espera que los empleados cumplan con estándares de calidad y productividad, creando un entorno de mejora continua. Por ende, Un buen sistema de evaluación también puede detectar fallos en el sistema de gestión de recursos humanos.

Cabe destacar que una organización no puede implementar cualquier gestión del rendimiento porque este proceso debe estar alineado con su cultura, objetivos estratégicos, y necesidades específicas. Utilizar un modelo inadecuado o mal diseñado puede afectar negativamente a la organización y a sus empleados, por ende, se debe ofrecer retroalimentación tanto a los empleados como a los departamentos y líderes de procesos.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente un sistema de evaluación del desempeño, está ajustado por unas competencias laborales a nivel transversal y específicas, las cuales se busca identificar cómo se encuentran desarrolladas en el trabajador, dado que estas inciden en su productividad e idoneidad para el cargo.

Ouellet (2000) define competencias como el principio de la organización de la formación, que pueden ser apreciadas en el conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades específicas que hacen a una persona capaz de llevar a cabo un trabajo o de resolver un problema en particular; Gómez (2001) adiciona que estas “incluyen una intención (interés por hacer las cosas mejor, interés por hacer algo original), una acción (fijación de objetivos, responsabilidad sobre resultados, asunción de riesgos calculados) y un resultado (mejora en la calidad, en la productividad, ventas e innovación en servicios o productos)” (Gómez, 1997,p.52). Bogoya (2000) aportan que las competencias son una actuación idónea que emerge en una tarea concreta, en un contexto con sentido, donde hay un conocimiento asimilado con propiedad y el cual actúa para ser aplicado en una situación determinada, de manera suficientemente flexible como para proporcionar soluciones variadas y pertinentes.

También resaltamos el aporte de (Tobón, 2007) en su obra “Formación basada en Competencias”, el cual la alude como “un saber razonado para hacer frente a la incertidumbre; manejo de la incertidumbre en un mundo cambiante en lo social, lo político y lo laboral dentro de una sociedad globalizada y en continuo cambio.

Resumiendo, el extracto detallado de los anteriores autores y aplicándolo a esta investigación, una competencia es la capacidad dinámica de aplicar conocimientos, habilidades y actitudes de manera efectiva en situaciones concretas, no solo para resolver problemas, sino también para anticipar y generar soluciones creativas, adaptándose a contextos cambiantes. Es la manifestación integral de lo que una persona puede hacer, saber y ser en función de lo que su entorno o tarea demanda, combinando tanto su experiencia técnica como su inteligencia emocional y social.

Es más que una habilidad aislada; es la convergencia de recursos internos (conocimiento, aptitudes y valores) con los retos del entorno, permitiéndole a una persona desenvolverse de manera idónea en su entorno personal, profesional o social.

En el campo organizacional este conjunto de competencias, capacidades, comportamientos y conocimientos son consideradas fundamentales para el éxito y la consecución de sus objetivos estratégicos. Estas competencias representan los rasgos clave que la empresa espera que sus empleados posean y desarrollen para cumplir con su misión, visión y valores.

Cabe resaltar que en nuestra investigación ha sido clave desarrollar un modelo de gestión de competencias alineada a las habilidades y comportamientos del personal en sus roles diarios con los objetivos estratégicos de la empresa. Gestionándolas de manera eficaz, lo que nos ha implicado identificar, desarrollar, evaluar y actualizar estas competencias para asegurar que la organización mantenga una ventaja competitiva y logre sus metas.

Gestionar las competencias organizacionales es un proceso dinámico que requiere una estrategia bien definida y adaptada a las necesidades de la empresa. Al integrar la gestión de competencias en todos los niveles de recursos humanos, desde la contratación hasta el desarrollo y la evaluación, las organizaciones pueden mejorar el rendimiento, fomentar el desarrollo de talento y asegurar una alineación continua con los objetivos estratégicos.

Ya se tienen dos conceptos bastante desglosados, por un lado; las competencias y por otro lado la evaluación. Allí habría que manifestar que los dos se complementan, pero que ambos convergen en la revisión de la productividad y esto es una cuestión que hace alusión a la principal problemática que tienen todas las empresas del sector salud propuesto por (Carrasquilla, et al., 2010) y (Ávila, et al., 2020), en donde manifiestan de manera constante que, uno de los principales conflictos que se pueden presentar al interior de este panorama, es realmente que, la productividad se empieza a medir, no solamente, por la cantidad de altas en pacientes, el mejoramiento y alivio; sino también en la calidad del servicio prestado.

Es por ello que, para finalizar esta temática, de la trascendencia en torno al servicio al cliente, paciente o usuario, es bastante peculiar decir que, la representatividad que pueden mostrar, no solamente las empresas prestadoras de servicios de salud, sino también en lo tocante a los personajes que interactúan e intervienen allí, empezarían a notar una consideración bastante propositiva, acerca de cómo el servicio al cliente, paciente o al usuario, va a tener una trascendencia significativa, en relación a cómo generar esa compresibilidad cada vez más amplia, extensa y considerable. (Flórez y Herrera, 2016)

3. Metodología

Se realizó una investigación descriptiva para cumplir con los objetivos del estudio, esta se desarrolló dentro de un enfoque evaluativo, de tipo cuantitativo en donde se entró a medir las competencias específicas y transversales del puesto de trabajo AUXILIAR DE SERVICIOS GENERALES que nos permitió medir el desempeño laboral/productividad.

La población correspondió a 38 funcionarios de la empresa de sector salud tomada para dicha investigación, distribuido así:

Tabla 1. Población de funcionarios de la Empresa del Sector Salud en Cartagena. La población correspondió a 38 funcionarios de la empresa de sector salud

DIVISIONES	No DE TRABAJADORES
Dirección	
Administrativa:	
• Financiera	10
• Sistema	
• Calidad	
• Talento	
Humano	
Dirección Médica	4
Dirección Asistencial	8
Dirección Operativa	16
TOTAL	38

Fuente: Elaboración propia

Para la aplicación del instrumento se trabajó con una muestra significativa de 16 colaboradores los cuales corresponden al total del personal de servicios generales del nivel operativo de la empresa. Se trabajó con esta muestra por solicitud de la misma entidad.

Para la recolección de datos e información se usó el Software KENJO; es un método estratégico que nos propone una investigación con un enfoque evaluativo en donde el propósito de la investigación es evaluar la eficiencia de programas establecidos, en este caso, el desempeño laboral del equipo de servicios generales. El objetivo de este enfoque es valorar los resultados, de acuerdo con los objetivos propuestos para este, de tal manera que se le pueda dar solución a los inconvenientes presentados y tomar decisiones que mejoren, a futuro, el proceso.

El Software KENJO, se trata de un software de recursos humanos que integra en una única plataforma toda la gestión necesaria para este departamento. Es una plataforma con una solución sencilla y medible para empleados y empresa que centraliza la administración de procesos ofreciendo agilidad y automatización.

La plataforma permite gestionar los equipos sin esfuerzo, incluso en remoto, y trabajar con empleados comprometidos. El Instrumento de evaluación consta de 15 competencias las cuales se encuentran distribuidas en: 9 competencias Técnicas o Específicas y 6 Competencias Transversales o Generales. Y se formularon 48 Preguntas para indagar sobre las competencias. Todo lo anterior es tomado de: <https://www.softwaredoit.es/kenjo/kenjo.html>

4. Resultados



Figura 1. Gráfico de puntuación por categorías. Fuente: Elaboración propia

MANEJO DE MÁQUINAS O HERRAMIENTAS

En las preguntas relacionadas con la Competencias de manejo de máquinas y herramientas, los 17 trabajadores encuestados del Área de Servicios Generales, manifiestan tener un estado adecuado y de limpieza óptima de herramientas y utensilios, además de hacer buen uso de estas mismas. El porcentaje de cumplimiento es 95,9%.

MANIPULACIÓN DE PRODUCTOS QUÍMICOS

Con respecto a esta competencia los encuestados muestran excelente manipulación y uso correcto de productos químicos bajo los protocolos de seguridad establecidos por la Empresa de Salud, preservando de esta manera la salud propia y de terceros. Nivel de cumplimiento 97,9%.

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN

Los encuestados en esta competencia hacen alusión a cumplir de manera estricta los protocolos de bioseguridad, a dedicarse solo a labores relacionadas con su cargo y ser rigurosos con la limpieza y orden de las Áreas y herramientas de las cuales son responsables. Nivel de cumplimiento 100%.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

En esta competencia los colaboradores manifiestan ser responsables con el cumplimiento de metas diarias del cargo y comprometidos con los procesos y objetivos del Área. El porcentaje de cumplimiento es 97,9%.

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS

Los trabajadores de Servicios Generales responden que ejecutan acciones que conducen al alcance de metas y la optimización de su desempeño, aunque presentan algunas falencias para la creación de estrategias para ser más competitivos. El porcentaje de cumplimiento es 81,2%.

ORIENTACIÓN AL SERVICIO

En esta competencia encontramos que los trabajadores de Servicios Generales muestran compromiso con los intereses de la clínica, sin embargo, presentan debilidades para mostrar amabilidad, disposición, escucha y ayuda con el usuario. El porcentaje de cumplimiento es 95,8%.

COMUNICACIÓN ASERTIVA

Los encuestados muestran tener cierto nivel de deficiencia para dar respuestas claras y concisas a la hora de responder, y al momento de generar una escucha con empatía principalmente con sus superiores. Nivel de cumplimiento 85,4%.

REALIZACIÓN DE LIMPIEZA SEGÚN LOS PROCEDIMIENTOS INTERNOS

Los encuestados manifiestan limpiar de forma higiénica y segura cumpliendo las normas de cada una de las áreas de la empresa de acuerdo a procedimientos de la clínica. Nivel de cumplimiento 100%.

CLASIFICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE RESIDUOS HOSPITALARIOS

Se visualiza en las respuestas de los encuestados un total conocimiento de los procedimientos y correcta clasificación, almacenamiento y distribución de residuos hospitalarios. Nivel de cumplimiento 100%.

AUTODOMINIO

Tienen dificultad para generar técnicas de control de estrés y emociones, y cierta deficiencia para manejar la autonomía en situación bajo presión laboral. Nivel de deficiencia 33,3% nivel de cumplimiento 64,6%.

COMUNICACIÓN

Los encuestados muestran tener cierto nivel de deficiencia para comprender de manera clara las instrucciones que le transmiten. Tienen cierto grado de desconocimiento del conducto regular interno para la comunicación organizacional. Nivel de cumplimiento 75,4%.

COLABORACIÓN

En esta competencia los colaboradores manifiestan tener buena actitud para colaborar y motivar a sus compañeros al buen desarrollo de sus actividades y tareas. Nivel de cumplimiento 81%.

DINAMISMO

Tienen dificultad para responder de manera positiva a cambios generados por la empresa, e igual para proponer alternativas de mejoras relacionadas a las funciones del puesto de trabajo. Nivel de dificultad 75%.

INICIATIVA

Manifiestan cierto grado de dificultad en un 25%, para promover ideas innovadoras a través de sus actitudes como referentes de comportamientos para tomar iniciativas de mejoras, e igual para actuar rápida y decididamente en crisis. Nivel de cumplimiento 64,6%.

TRABAJO EN EQUIPO

Manifiestan cierto grado de dificultad en un 20%, para trabajar articulado con el desarrollo de ciertas actividades relacionadas con el puesto de trabajo de sus compañeros; como de igual para resolver los conflictos que se producen dentro del equipo. Nivel de cumplimiento 80%.

5. Discusiones

En cuanto al nivel de rendimiento que alcanza una organización está en función de la eficiencia y la eficacia de las acciones que realizan (Neely et al., 2005). La eficiencia se basa en la relación entre

producción y entradas, con un enfoque de medidas de productividad del proceso y utilización de recursos, mientras que, la eficacia se basa en la idea de salidas apropiadas del proceso (Radnor & Barnes, 2007). En relación a lo mencionado anteriormente, es posible afirmar que, en el ámbito de la gestión, el rendimiento de las organizaciones está vinculado, por un lado, a las acciones que se han diseñado para alcanzar sus metas y, por otro, a los ajustes que se realicen tras analizar el desempeño efectivo de esas acciones.

Para esta investigación, la organización no presenta una cultura de Evaluación del desempeño del personal operativo, por ende, no se evidencia relación entre el programa de capacitación con las necesidades propias del recurso humano de dicha dependencia.

El proceso de Evaluación del Desempeño es de gran importancia a nivel organizacional ya que nos ayuda a implementar e impulsar el desarrollo de cada uno de los colaboradores a nivel profesional y laboral, dado que con este proceso se impulsa la mejora continua, el crecimiento profesional y personal, se ejecutan funciones más eficientes, eficaces y en definitiva, se convertirán en colaboradores mucho más competitivos y transparente con su equipo de trabajo.

De acuerdo a (Fontalvo, Mendoza y Visbal, 2016), en lo expresado de qué forma evaluar la productividad genera como resulta tener un saldo beneficioso. Podemos afirmar que la Evaluación y medición del Desempeño Laboral es un sistema que requiere ejecución permanente, recurrente y de forma cíclica en el tiempo, para generar beneficios a corto y largo plazo tanto para cada integrante de la organización, como para el alcance de los objetivos propios de la empresa y del puesto de trabajo de cada funcionario.

6. Conclusiones

Atraves de información recopilada de investigaciones de diferentes autores, concluimos que hasta el siglo XIX el aporte de los trabajadores representado en activo intangible como puede ser experiencias, conocimiento, motivación y lealtad entre otros; no era de carácter significativo para ningún país o empresas de cualquier sector, sin embargo le daban demasiada importancia a los gastos en programas de cualificación, programas de capacitación y desarrollo y a la seguridad laboral, que para estos el indicador de inversión es demasiado exagerado. A partir del siglo XX con el nuevo auge que tuvo la revolución científica los cambios de paradigmas sobre la manera de analizar y observar la realidad, se comienza a plantear nuevas maneras de comprender la realidad, a través de la razón, del conocimiento, de las competencias humanas y de la demostración, generando toda esta ideología una inclusión significativa en el sector empresarial, de notándose que la rentabilidad de las empresas están dadas por la productividad de su capital humano y este es productivo en la medida que posee la formación, adiestramiento y conocimiento adecuado para poder cumplir con eficiencia sus responsabilidades.

Se da inicio en los años 50 al periodo del capital humano, en este sentido el crecimiento económico, está dado por la producción de bienes y servicios procedentes de la formación y experiencia de los trabajadores, el capital humano sería un factor decisivo para dicho crecimiento; el cual es una variable indispensable del nivel básico para la existencia en un país, y de su éxito en el desarrollo.

Sabemos claramente que el conocimiento está ligado a las destrezas humanas. Por ende, el concepto de competencia cada vez tiene mayor auge en el entorno empresarial, tanto así que se habla de la aplicación de la gestión por competencias; el cual ofrece un estilo de dirección centrado en el capital humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales en pos del crecimiento y el alcance de objetivos de la empresa.

Las competencias son sobre todo una de las principales herramientas que contribuyen de forma decisiva en la gestión del capital humano, pero deben ser investigadas, ajustadas y medibles, acorde a las necesidades y condiciones de la organización. Cabe resaltar que es decisivo el acompañamiento y liderazgo de los líderes de cada departamento de la organización, para la ejecución e implementación de cambios decisivos en la normatividad de la gestión humana y la flexibilidad de los roles más tradicionales.

Una de las áreas importante en la gestión por competencias es la Evaluación del Desempeño, el cual consiste en el proceso de identificar el rendimiento idóneo para cada puesto, a través del análisis de las fortalezas, destrezas y conocimientos del capital humano contrastando con las competencias requeridas para cada cargo organizacional.

Sin embargo, cabe resaltar que en nuestro estudio de Evaluación de desempeño en la entidad de salud en la cual trabajamos, la dinámica de las competencias específicas y transversales se detectó:

Las competencias transversales las cuales están relacionadas con los valores corporativos sobresalen con resultados bajos, como por ejemplo AUTODOMINIO 36%, INICIATIVA 36% y COMUNICACIÓN 25%; en comparación con las competencias específicas.

A partir de los resultados del análisis de Evaluación de desempeño, generamos las siguientes recomendaciones:

1. Aplicar de manera periódica de acuerdo a las políticas institucionales el instrumento de evaluación del desempeño laboral al personal operativo, dado que para la empresa no estaba institucionalizado la implementación del proceso de evaluación para este nivel organizacional, lo que reforzará su sistema de gestión del capital Humanos.

2. Diseñar un programa de capacitación y entrenamiento para mejorar y fortalecer aquellas competencias transversales y específicas del nivel operativo en las cuales presentaron inconvenientes.

7. Referencias

ALLES, M. (2006). Desempeño por Competencias: Evaluación 360°. Argentina:Granica

L. Fortuin, Ppm Paul Stoop, S. Flapper. Published 1 July (1996). Business, Computer Science. IEEE Communications Letters.

Andy Neely, Mike Gregory and Ken Platts.(2005)Manufacturing Engineering Group, University of Cambridge, Cambridge, UK. Abstract.

- Neely, AD, Gregory, M.J. y Platts, K.W. (1995), "Diseño de sistemas de medición del desempeño: una revisión de la literatura y una agenda de investigación".
- A. Pérez Gómez (1997). Los procesos de enseñanza aprendizaje: análisis didáctico de las principales teorías del aprendizaje, P.52.
- Bogoya, D. (2000). Competencias y proyecto pedagógico. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Tobón, S. (2007). Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. Colombia: Ecoe ediciones
- Ouellet, A. (2000). La investigación - acción con relación a los métodos cualitativo y cuantitativo. Revista Escuela de Administración de Negocios, (39-40)
- Gómez, J. (2001) Competencias y Habilidades Profesionales para universitarios. Ediciones Díaz de Santos. Madrid. España.
- Torres-Flórez, Dagoberto; Rodríguez Herrera, Daniel Fernando. (2016) Proceso de evaluación del desempeño en las clínicas de Villavicencio. Revista GEON, Vol. 3, No. 1, Pág. 56-61