

EVALUACIÓN 360 GRADOS Y SU EFECTO, ANÁLISIS COMPARATIVO PRE Y POST PANDEMIA COVID-19 EN UNA CLÍNICA PRIVADA, DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO – ECUADOR

360-DEGREE EVALUATION AND ITS EFFECT, COMPARATIVE ANALYSIS PRE AND POST-PANDEMIC COVID-19 IN A PRIVATE CLINIC, METROPOLITAN DISTRICT OF QUITO – ECUADOR

✉ **Victoria Hidalgo Yerovi, Mgtr.**

Instituto Tecnológico Universitario Cordillera
vpamelah@hotmail.com
Quito, Ecuador

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 24/07/2023
Aceptado: 21/11/2023
Publicado: 14/04/2024

RESUMEN

El presente estudio se llevó a cabo en una clínica privada en Quito con el propósito de identificar los factores que causaron un cambio en la actitud de los colaboradores, generando situaciones críticas que afectan el ambiente laboral. Por este motivo, el objetivo general se centró en realizar un análisis descriptivo comparativo a través de la aplicación de un modelo de evaluación 360 grados. Para este estudio de caso se desarrolló una metodología mixta comparativa basada en la evaluación de diez variables directamente relacionadas con los colaboradores y su entorno laboral. Se compararon los resultados del mismo modelo aplicado en el año 2019 versus el año 2022. Con el objetivo de llevar a cabo un proceso eficiente, se procedió a evaluar las trece unidades jerárquicas presentes en la clínica dando un total de 92 colaboradores. Los resultados arrojaron que las variables más afectadas fueron las siguientes: la motivación disminuyó en 1.08 puntos, la satisfacción laboral en 0.97 puntos, la capacidad personal en 0.88 puntos, el liderazgo en 0.71 puntos, y la actitud y colaboración en 0.69 puntos. Es esencial tener en cuenta que, a nivel mundial, los entornos laborales más vulnerables durante la pandemia y confinamiento fueron los hospitales, clínicas, unidades de emergencia, paramédicos y centros de salud. Concluyendo, es fundamental realizar una evaluación del entorno laboral, con el propósito de identificar las mejoras necesarias. Esto garantizará la preservación de ambientes laborales saludables y empleados satisfechos y comprometidos.

Palabras clave: confinamiento, ambiente laboral, pandemia, desempeño

ABSTRACT

The present study was carried out in a private clinic in Quito with the purpose of identifying the factors that caused a change in the attitude of employees, generating critical situations that affect the work environment. For this reason, the general objective focused on carrying out a comparative descriptive analysis through the application of a 360-degree evaluation model. For this case study, a mixed comparative methodology was developed based on the evaluation of ten variables directly related to employees and their work environment. The results of the same model applied in 2019 versus 2022 were compared. With the aim of carrying out an efficient process, the thirteen hierarchical units present in the clinic were evaluated, giving a total of 92 collaborators. The results showed that the most affected variables were the following: motivation decreased by 1.08 points, job satisfaction by 0.97 points, personal capacity by 0.88 points,

leadership by 0.71 points, and attitude and collaboration by 0.69 points. It is essential to keep in mind that, globally, the most vulnerable work environments during the pandemic and confinement were hospitals, clinics, emergency units, paramedics and health centers. Concluding, it is essential to carry out an evaluation of the work environment, with the purpose of identifying the necessary improvements. This will ensure the preservation of healthy work environments and satisfied and committed employees.

Keywords: confinement, work environment, pandemic, performance

INTRODUCCIÓN

En los principios de la revolución industrial se afirmaba que en las empresas su único objetivo era el de alcanzar la productividad y estabilidad financiera, basado en las ventas y el análisis de procesos productivos, dejando de lado los derechos de los colaboradores y la importancia del ser humano en la eficiencia de tipo administrativo Zhañay (2022); sin embargo, con el pasar de los años las organizaciones fueron adoptando otros conceptos y fueron dando más importancia al ser humano en su papel de colaborador; lo cual dio parte a que sean tomados en cuenta otros parámetros como son los de tipo emocional; y llevó a que las empresas aceptaran que la satisfacción y el bienestar del personal da como resultado el incremento de la productividad Amo (2020).

En contexto, las organizaciones han pasado por varias situaciones que les han obligado cada vez a seguir cambiando en función de permanecer en el mercado laboral al que pertenecen, las organizaciones mantienen la responsabilidad de generar plazas de trabajo seguras con entornos sanos y colaboradores satisfechos, pero no es fácil lograrlo, para ello se deben generar una serie de estrategias, procesos, políticas; además de crear estructuras sólidas que permita evaluar y determinar cambios para cumplir con este gran reto; en el año 2020 las empresas enfrentaron su mayor desafío y fue el superar al confinamiento Covid-19.

La declaratoria de confinamiento Covid-19 en el año 2020 generó un impacto significativo en las organizaciones y les obligó a generar cambios en todas las directrices de tipo administrativa, operativas, y auxiliares, produciendo en los colaboradores incertidumbre, resistencia al cambio y deterioro en el ambiente, laboral Guerrero (2021). Es así que, durante el tiempo de confinamiento Covid-19 se desarrollaron ambientes de trabajos hostiles con cambios bruscos donde los colaboradores tuvieron una sola opción que fue la de adaptarse; se encontraron, además, con retos añadidos como fueron los cambios en procesos, políticas y la carencia de flexibilidad en el entorno laboral, encontrándose las empresas frente a un panorama que imposibilitaba la idea de evaluar de forma eficiente y de no causar más incertidumbre entre los colaboradores Rodríguez (2021).

Según Zambrano (2021), a lo largo de los años se ha desarrollado estudios sobre la evaluación del desempeño laboral y se ha demostrado que existe una estrecha relación con la satisfacción del personal; además se ha analizado la preocupación constante que hay por mantener o implementar la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la comunicación, la capacitación, la actitud, y la solución de problemas entre las variables relevantes, todo esto para conseguir entornos sanos de trabajo y el tan anhelado mejoramiento continuo.

La importancia de la evaluación de desempeño no radica en seguir procesos burocráticos o desactualizados, lo que buscan las empresas en la actualidad es desarrollar proceso de evaluación que proporcionen datos fiables para aplicar un sistema confiable de retroalimentación y desarrollo en cada

área laboral, es decir, el proceso de evaluación se ejecuta con la finalidad de retroalimentar y de evidenciar las debilidades en los diferentes puestos de trabajo Córdova (2020).

El desempeño laboral mantiene varias dimensiones de evaluación y se debe adaptar según la necesidad de la empresa, las competencias y habilidades de los colaboradores; así mismo Cuello (2020) dice que; hay, que considerar los objetivos empresariales y proceso de cambio y retro alimentación que se generará a partir de obtener los resultados, es importante considerar la resistencia al cambio y el ambiente laboral que mantiene la organización o empresa Bonastre (2021).

Chiavenato (1999), determina que la gestión del desempeño se basa en el proceso administrativo, tomando en cuenta todas las área de trabajo con el fin de llegar a los objetivos, dicho esto la gestión de desempeño de los colaboradores puede ser confundida con la evaluación de desempeño sin embargo, hay que mencionar que la evaluación hace referencia al instrumento de tipo administrativo utilizado por las empresas u organizaciones para medir, evaluar el seguimiento al rendimiento, el comportamiento y desempeño del trabajador, tiene la finalidad de aportar para la toma de decisiones y cumplir directamente con los objetivos estratégicos de la empresa.

Para Cuesta (2018), el desempeño individual y el desempeño estratégico de los colaboradores están directamente concatenados y llevan al cumplimiento directo de los objetivos estratégicos de la empresa, cuya proceso de medición es a través de indicadores de tipo intangible como tangible, en los últimos años se ha vuelto indispensable el generar procesos factibles de evaluación que permitan la toma asertiva de decisiones la propagación de sistemas de retroalimentación laboral, y así cumplir con el desafío de mantener el clima y el ambiente laboral estable.

Aguas (2021) aporta que, la evaluación 360 grados es una herramienta constituida con la finalidad de medir el desempeño, la productividad y la actitud de un individuo, Pérez (2021), se basa en una evaluación integral que analiza la percepción del superior quien será la persona con un nivel jerárquico más alto, seguida de la percepción de un par o igual a este se cataloga como un individuo con el mismo nivel jerárquico, y por último la percepción de un inferior quien está catalogado como un puesto jerárquico más bajo, una vez obtenido los datos se procede a analizar los resultados, y determinar las posibles debilidades o aspectos a mejorar en el individuo evaluado Bizneo (2023).

De esta manera, Cuevas (2020), en su investigación concluye que, los hospitales, unidades médicas y centros de salud a nivel mundial poseen los ambientes de trabajo con más vulnerabilidad y desequilibrio de tipo emocional; además, expone que en el periodo de confinamiento sufrieron tres veces más este desequilibrio a causa de los escenarios vivido por el virus covid-19, dentro de su investigación detallo que el personal de salud desencadenó un decremento en sus relaciones interpersonales, trabajo en equipo, liderazgo y motivación.

La clínica privada objeto de estudio no fue la excepción y manejó escenarios completamente críticos, sus horarios de trabajo se triplicaron, la incertidumbre por ser contagiados era incontrolable, la flexibilidad era completamente nula, y por ende se vio en la necesidad de generar cambios en los procesos que ayuden a salvaguardar la estabilidad del ambiente laboral y la administración financiera; siendo así, el personal desencadenó varios cambios actitudinales y de desempeño, fue por ello que se vieron en la necesidad de aplicar una evaluación 360 grados cuyos resultados se describen a continuación.

MATERIALES Y MÉTODOS

La herramienta utilizada es una evaluación 360 grados diseñada por CCOONTIGO Servicios Desarrollo Profesional (2010) en el año 2014, basada en diferentes conceptos fundamentados por los padres de la administración humanista.

La metodología implementada para el desarrollo de este estudio de caso se basó en una metodología mixta comparativa de tipo descriptiva, la cual es un medidor utilizado por la clínica privada la cual consta de diez componentes que permiten analizar el ambiente laboral, comunicación, liderazgo, motivación, seguridad, orden y limpieza, capacitación y desarrollo, actitud y colaboración, solución y problemas, ambiente de trabajo, capacidad personal, productividad, en esta evaluación se considera la puntuación que dan los superiores, pares inferiores de cada uno de los participantes en la investigación:

- 1) Superior: a este evaluador se considera un jefe o un puesto con un orden jerárquico dentro de la estructura organizacional más alto que el evaluado en cuestión.
- 2) Par-Igual: a este evaluador se considera un jefe o puesto en el mismo orden jerárquico dentro de la estructura organizacional que el evaluado
- 3) Inferior: a este evaluador se considera un puesto inferior en el orden jerárquico dentro de la estructura organizacional que el evaluado

La población de estudio fue la totalidad de colaboradores en relación de dependencia de la clínica; 92 colaboradores distribuidos en, 13 médicos del directorio, 10 médicos del consejo técnicos, 2 colaboradores en gerencia general, 3 colaboradores en la unidad de salud ocupacional, 13 colaboradores en el área de convenios, 18 colaboradores en el área de servicios generales, 3 colaboradores en el área de recursos humanos, 1 colaborador en mercadeo, 10 colaboradores en compras farmacia, 2 colaboradores en el área de tesorería, 4 colaboradores en el área de contabilidad, 2 colaboradores en el área de sistemas, 11 colaboradores en el área de servicio al cliente.

Primera fase de levantamiento de información: se extrajo la información del proceso de evaluación seguido por la clínica privada en el año 2019, con la finalidad de hacer el análisis comparativo con los resultados extraídos en el año 2022. Luego se ejecutó una charla a cada área de trabajo con la finalidad de mitigar la incertidumbre y que entiendan que es con el objetivo de permanecer en un mejoramiento continuo; además, de explicar la importancia que tiene la autenticidad de sus respuestas. Después, se explicó a cada uno de los grupos determinados como superiores, pares e inferiores, como se deberá llevar la evaluación y que determina cada componente.

Durante la segunda fase se ejecutó la aplicación de la evaluación, se procesaron los resultados de cada uno de los evaluados y con ello se realizó la comparación de los periodos. Dentro de la comparación 360 grados se tomó en cuenta (10 componentes) y dentro de cada componente hay cinco opciones de respuesta, determinando la puntuación (5) como excelente y (1) deplorable los cuales darán una elección de respuesta objetiva y acertada.

RESULTADOS

Tras llevar a cabo esta evaluación y comparar los resultados obtenidos en el año 2019 con los del año 2022, se constató que las diez variables muestran una disminución, siendo las más afectadas; la comunicación con un índice de variación de 1,08; la motivación con 0,97; el liderazgo con 0,71; la actitud y colaboración con 0,69; y la capacidad personal con 0,88 putos. (Tabla Uno).

Tabla 1.

Resultados de la Evaluación año 2019 versus año 2022

COMPETENCIAS	AÑO 2019		2022				2019/2022			
	NIVEL REQUERIDO PROMEDIO	PROMEDIO			PROMEDIO TOTAL OBTENIDO	ÍNDICE DE VARIACIÓN				
		sup.	par/igual	inferior						
COMUNICACIÓN	5,00	4,17	3,48	3,30	3,65	2,58	2,73	2,40	2,57	1,08
LIDERAZGO	5,00	3,38	2,79	3,93	3,37	2,64	2,49	2,85	2,66	0,71
MOTIVACION	5,00	3,33	3,83	4,51	3,89	2,50	2,99	3,25	2,91	0,97
SEGURIDAD ORDEN Y LIMPIEZA	5,00	4,12	4,28	4,35	4,25	3,51	3,62	4,01	3,71	0,54
CAPACITACION Y DESARROLLO	5,00	3,20	3,78	3,88	3,62	3,12	3,41	3,66	3,40	0,22
ACTITUD Y COLABORACION	5,00	4,18	3,73	2,42	3,45	3,05	3,02	2,18	2,75	0,69
SOLUCION DE PROBLEMAS	5,00	3,84	4,25	3,10	3,73	3,23	3,28	2,88	3,13	0,60
AMBIENTE DE TRABAJO	5,00	3,87	2,73	3,84	3,48	3,24	2,68	3,29	3,07	0,41
CAPACIDAD PERSONAL	5,00	4,14	4,15	3,74	4,01	3,05	3,18	3,14	3,13	0,88
PRODUCTIVIDAD	5,00	3,74	4,22	3,68	3,88	3,18	3,32	3,28	3,26	0,62

Nota. Comparación de los resultados obtenidos por los superiores, iguales e inferiores del año 2019 versus el año 2022 Fuente: Elaboración propia

Dentro de los resultados presentados en la tabla uno, se observa que el promedio total para la variable de comunicación fue de 3.65 puntos en el año 2019, lo que sugiere que no hubo cambios significativos en el proceso de trabajo y en el entorno laboral en ese período. En contraste, en el año 2022, se registró un promedio total de 2.57 puntos, indicando un cambio notorio en el entorno laboral debido al confinamiento. Además, se destacó la falta de canales de comunicación efectivos en momentos críticos como una de las razones de esta variación de más de un punto

En el año 2019, el liderazgo tenía un promedio de 3.37 puntos, pero en el año 2022, este promedio disminuyó a 2.66 puntos. Esto se debió a que, considerando las circunstancias durante el confinamiento y los ajustes necesarios en los procesos internos de trabajo, se hizo evidente que esta variable no recibió retroalimentación ni capacitación adecuada para enfrentar los cambios y la presión que se experimentaron en este período laboral. Las jefaturas en mandos medios y altos no lograron desempeñar un liderazgo eficaz.

La motivación en 2019 tenía un promedio final de 3.89 puntos, pero en 2022 se registró un resultado de 2.91 puntos. Esto refleja una disminución en el nivel de entusiasmo de los colaboradores de la clínica, así como una insatisfacción en todas las áreas relacionadas con la motivación. Este dato es preocupante, ya que afectó emocionalmente al personal y, en consecuencia, tuvo un impacto en su actitud en el trabajo.

La actitud y colaboración en 2019 obtuvieron un promedio de 3.45 puntos, mientras que en 2022 se registró un promedio de 2.75 puntos. Es crucial considerar el contexto del primer período evaluado, ya que se caracterizó por un ambiente de trabajo relajado, tranquilo incluso se podría describir como normal. En contraste, en el año 2022, durante el confinamiento, la actitud de las personas experimentó un cambio significativo debido a la presión derivada de los cambios en el horario de trabajo, los procesos laborales, las políticas internas y las relaciones interpersonales.

La capacidad personal obtuvo un promedio de 4.01 en 2019 y en cambio, arrojó un promedio de 3.13 en 2022. Esta variación se hizo evidente debido a las condiciones laborales durante la pandemia, que pusieron de manifiesto las habilidades y conocimientos reales de los equipos de trabajo. Dadas las circunstancias, se requirió improvisar en varios procesos, lo que permitió observar tanto el manejo adecuado como el inadecuado de las competencias y aptitudes de cada uno de los colaboradores evaluados.

A continuación, se enumeran las variables con un índice de variación menor. La productividad registró un promedio de 3.88 en 2019 y, en 2022, obtuvo un resultado de 3.26. Este dato es alentador para evaluar el entorno laboral en la clínica, ya que, a pesar de las dificultades, la productividad no experimentó una variación significativa. En otras palabras, los colaboradores actuaron de manera efectiva, aunque no necesariamente de manera eficiente, según estos resultados.

La capacidad para resolver problemas arrojó un promedio de 3.73 en 2019 y, en 2022, obtuvo un resultado de 3.13 puntos. Esto indica que no se lograron encontrar soluciones oportunas y eficaces frente a los desafíos surgidos durante el período de confinamiento y pandemia. Sin embargo, se observaron soluciones adecuadas, aunque en ocasiones algo lentas, para abordar los problemas en este contexto caótico.

La seguridad, el orden y la limpieza en 2019 tenían un promedio de 4.25 puntos, mientras que en 2022 obtuvieron un puntaje de 3.71. Esto demuestra que, a pesar de los momentos difíciles vividos durante el período de confinamiento y la pandemia, el personal mantuvo la importancia del orden y la limpieza en su entorno de trabajo. Esto contribuyó a minimizar el riesgo de accidentes laborales, reducir el alto índice de contagios y mantener un cumplimiento eficaz de las normas de seguridad.

El entorno laboral tenía un promedio de 3.48 puntos en 2019 y, en 2022, registró un promedio de 3.07 puntos. Esto indica que, a pesar de la desmotivación y la frustración que experimentaron debido a las circunstancias, el personal pudo mantener un ambiente de trabajo saludable. Es relevante destacar que, durante el período de confinamiento y pandemia, los horarios de trabajo se extendieron hasta cinco horas más de lo habitual, lo que significa que su lugar de trabajo se convirtió prácticamente en su hogar.

La capacitación y desarrollo obtuvo un promedio de 3.88 puntos en 2019 y, en 2022, registró un promedio de 3.40. Esto indica que la clínica ha mantenido procesos eficaces en su sistema de capacitación, aunque en ocasiones podría ser más frecuente y es importante verificar que el personal aplique los conocimientos adquiridos de manera consistente.

DISCUSIÓN

Según Frederick Irving Herzberg, un destacado psicólogo y pionero en la teoría del enriquecimiento laboral, la motivación en el trabajo se deriva de factores como la satisfacción salarial, la aceptación del entorno en función de políticas y reglas de cumplimiento, además de los procesos y las relaciones interpersonales. Por otro lado, Mary Parker Follett, reconocida por su influencia en las prácticas organizacionales, identificó a la comunicación como un elemento fundamental. Follett observó que la cohesión de los grupos tenía un impacto positivo en los logros de la organización y enfatizó la importancia de la comunicación. Esto llevó a la necesidad de definir adecuadamente los canales de comunicación y, en consecuencia, aumentar la participación de los empleados en la toma de decisiones dentro de la organización.

La evaluación 360 grados permite al área de recursos humanos determinar las falencias que tiene cada uno de los individuos de la empresa u organización, desde una perspectiva más amplia ya que permite una valoración exacta de lo que determina su inmediato superior, su igual y su inferior, esto hace que se evidencie tres esferas más reales en el desarrollo o decaimiento del colaborador.

Dentro de los resultados de la evaluación desarrollada en la clínica objeto de estudio se determina que el 76% de colaboradores decayeron en más de un factor del año 2019 al 2022; además, se evidencia que el 37% de colaboradores decayeron con más de 3 puntos en el factor de motivación, este dato es preocupante ya que esto incide en el desempeño y productividad laboral, y se suma al equilibrio del ambiente laboral. Al hablar de entornos saludables se entiende que son áreas donde los colaboradores pueden desempeñar mejor sus labores e incrementar la pertenencia, la eficiencia y el desempeño global del colaborador.

Durante el confinamiento y pandemia Covid-19, las empresas enfrentaron retos basados en la productividad, actitud, trabajo en equipo y desempeño laboral, esto se dio por la incertidumbre, el miedo de perder la vida, el temor de relacionarse con otras personas, con la finalidad de mitigar este impacto se dio la oportunidad del teletrabajo, pero esta opción laboral trajo además de alivio a las empresas, deterioro en las relaciones interpersonales, pérdida de capacidad personal, y flexibilidad en los procesos; los colaboradores no estaban listos para enfrentar todas estas variables y entregar un trabajo eficiente.

Según Castrillón (2021), los ambientes de trabajo fueron afectados a nivel mundial, en el confinamiento y arrastraron varias secuelas post pandemia, debido a la falta de interacción social y el incremento de estrés laboral; a esto acota, Benavides (2020), que los colaboradores de clínicas y hospitales sufrieron escenarios traumáticos y esto desató una alteración emocional que debe ser saneada con la finalidad de mantener espacios de trabajo sanos.

Resulta inquietante observar en los resultados obtenidos que el impacto en el ambiente laboral no se limitó únicamente a las unidades operativas, como se había anticipado. En cambio, afectó a toda la clínica, desde los niveles jerárquicos más altos hasta los más bajos. Esto presenta una situación laboral preocupante. En el primer trimestre de 2022, se observó una rotación de personal que fue un 16% mayor en comparación con otros años. Además, la solicitud de vacaciones experimentó un aumento del 46%, y se notó un incremento del 23% en la manifestación de diversos problemas emocionales en comparación con el año 2019

CONCLUSIONES

En el proceso de investigación se logró cumplir con el objetivo de evaluar la actitud de los colaboradores y realizar una comparación entre los resultados de 2019 y 2022. Se observó que el entorno laboral durante el confinamiento y la pandemia de COVID-19 tuvo un impacto directo en los colaboradores. Se evidenció que la unidad de directivos mostró una disminución más significativa en la variable de comunicación, con una caída de 1.60 puntos, seguida de la actitud y colaboración con 1.13 puntos, y la capacidad personal con 1.09 puntos. En respuesta, la clínica implementó un plan de mejora que logró una recuperación del 35% en estas variables. Sin embargo, los resultados completos se evaluarán en el período de 2023.

Los colaboradores de la clínica atravesaron situaciones realmente traumáticas, lo que tuvo un impacto negativo en su actitud y desempeño en el trabajo. Es importante tener en cuenta que los efectos de este período caótico no se resolverán a corto plazo. El área jerárquica operativa y auxiliar experimentó un cambio significativo en sus horarios de trabajo, ya que no tenían la opción de teletrabajo como la unidad de directivos. En cambio, sus horas de trabajo se extendieron en un 45%, y en muchos casos, no pudieron regresar a sus hogares durante largos períodos de tiempo. Esto dio como resultado una disminución del 0.62% en la productividad y una caída de 0.97 puntos en la motivación. Estas variables se consideraron durante el segundo semestre de 2022, y se implementó una campaña de bienestar emocional que logró un aumento del 23% en la actitud de los colaboradores de esta área jerárquica en su primera fase.

Se analizaron los elementos que impactaron en el cambio de actitud de los colaboradores antes de la pandemia y después del confinamiento, lo cual constituía uno de los objetivos de la investigación. Se concluye que los factores más relevantes fueron:

- La frustración de no poder resolver problemas de manera rápida.
- La incapacidad para aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de años de capacitación debido a la falta de control en los procesos en su unidad de trabajo.
- La comunicación defectuosa, que se manifestaba en la incapacidad de escuchar con el propósito de solucionar eficazmente en lugar de solo responder.
- La angustia de presenciar la pérdida de vidas humanas sin poder brindar una solución o asistencia.

Estos fueron los principales factores que influyeron en el cambio de comportamiento de los colaboradores antes y después del período de la pandemia y el confinamiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguas, J. (2021). *Blog Académico_Great Place To Work_El ambiente laboral y su importancia en los entornos de trabajo*. Obtenido de Blog Académico_Great Place ToWork_El ambiente laboral y su importancia en los entornos de trabajo: <https://www.greatplacetowork.com/ec/es/publicaciones/blog/la-importancia-de-un-buenambiente-laboral>
- Amo, C. D. (2020). *Blo_Informativo de tipo Académico_CEZANNE_La evaluación del desempeño sigue siendo importante durante la COVID-19*. Recuperado el 09 de 06 de 2023, de Blo_Informativo de tipo Académico_CEZANNE_La evaluación del desempeño sigue siendo importante durante la COVID-19: <https://cezannehr.com/es/hr-blog/2020/11/la-evaluaciondel-desempeno-sigue-siendo-importante-durante-la-covid-19/>
- Arana Córdova, M. L. (2020). *Repositorio Digital_UTMACH_El desempeño laboral y la productividad en el área de comercialización de la empresa ICAPAR de la ciudad de Machala*. Obtenido de Repositorio Digital_UTMACH_El desempeño laboral y la productividad en el área de comercialización de la empresa ICAPAR de la ciudad de Machala.: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/7775>
- Benavides, F. G. (2020). *Repositorio_Digital_Archivos de Prevencion de Riesgos Laborales_La salud de los trabajadores*. Obtenido de Repositorio_Digital_Archivos de Prevencion de Riesgos Laborales_La salud de los trabajadores: <https://scielo.isciii.es/pdf/aprl/v23n2/1578-2549aprl-23-02-154.pdf>
- Bizneo HR Software. (2023). *Blog de Evaluación_Qué es la evaluación 360 grados y cómo contribuye al desempeño*. Recuperado el 03 de 06 de 2023, de Blog de Evaluación_Qué es la evaluación 360 grados y cómo contribuye al desempeño: <https://www.bizneo.com/blog/evaluacion-360/>
- Bonastre, C. A. (2021). *Blog_Académico_GD HUMAN CAPITAL_Evaluación del Desempeño en Tiempos de Covid-19*. Recuperado el 09 de 06 de 2023, de Blog_Académico_GD HUMAN CAPITAL_Evaluación del Desempeño en Tiempos de Covid-19: <https://www.gdhumancapital.com/blog/posts/evaluacion-del-desempeno-en-tiempos-decovid-19>
- Castrillon, Y. M. (2021). *Repositorio_Digital_Revista_CES SALUD_La construcción de una nueva “normalidad” en Salud Pública: una lección de la pandemia por Covid 19 y una necesidad urgente*. Obtenido de Repositorio_Digital_Revista_CES SALUD_La construcción de una nueva “normalidad” en Salud Pública: una lección de la pandemia por Covid 19 y una necesidad urgente: https://revistas.ces.edu.co/index.php/ces_salud_publica
- CCOONTIGO Servicios Desarrollo Profesional . (2010). *Blog_CCOONTIGO Servicios Desarrollo Profesional* . Obtenido de Blog_CCOONTIGO Servicios Desarrollo Profesional : <https://www.ccoontigocampus.es/>

- Chiavenato, I. (1999). “ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS” (Quinta ed., Vol. 2). Mc Graw Hill. Recuperado el 09 de 06 de 2023, de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADESAPRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHI%20AVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADESAPRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHI%20AVENATO.pdf)
- Cuello, R. B. (2020). *Repositorio Digital_Revista Científica de Administración Valor Agregado_El desempeño laboral desde una perspectiva teórica*. Obtenido de Repositorio Digital_Revista Científica de Administración Valor Agregado_El desempeño laboral desde una perspectiva teórica: https://revistas.upeu.edu.pe/index.php/ri_va/article/view/1417/1788
- Cuevas, R. P. (2020). *Blog_Informativo_BID Mejorando Vidas.iadb_Los retos del personal de salud ante la pandemia de COVID-19: pandemónium, precariedad y paranoia*. Recuperado el 09 de 06 de 2023, de *Blog_Informativo_BID Mejorando Vidas.iadb_Los retos del personal de salud ante la pandemia de COVID-19: pandemónium, precariedad y paranoia*: <https://blogs.iadb.org/salud/es/desafios-personal-salud-coronavirus/>
- Guerrero, M. S. (2021). *Repositorio_Digital_UTEG_IMPACTO DE COVID19 EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL*. Obtenido de *Repositorio_Digital_UTEG_IMPACTO DE COVID19 EN EL DESEMPEÑO LABORAL DEL*: <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/1926/Impacto%20De%20Covid19%20En%20El%20Desempe%C3%B1o%20Laboral%20Del%20Personal%20De%20Recursos%20Humanos%20De%20Ecuadorian%20American%20Call%20Center.pdf?sequence=1>
- Pérez, O. (2021). *Blog_Peoplenext_Qué es la evaluación 360 grados y qué beneficios da a tu empresa*. Obtenido de *Blog_Peoplenext_Qué es la evaluación 360 grados y qué beneficios da a tu empresa*: <https://blog.peoplenext.com/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-quebeneficios-aporta-a-tu-empresa>
- Rodríguez, D. J. (2021). *Repositorio_Digital_Universidad Militar Nueva Granada_IMPACTO DEL TRABAJO EN CASA EN LA GESTIÓN DEL*. Recuperado el 09 de 06 de 2023, de *Repositorio_Digital_Universidad Militar Nueva Granada_IMPACTO DEL TRABAJO EN CASA EN LA GESTIÓN DEL*: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/39159/AlvarezRodriguezDianaJineth2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Zhañay, A. S. (2022). *Repositorio Digital_Universidad de Posgrados Politécnica Salesiana_Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño 360 grados para representaciones Pedro Araneda Ferrer e Hijos CIA.LTDA. de la ciudad de Cuenca_Ecuador*. Recuperado el 09 de 06 de 2023, de *Repositorio Digital_Universidad de Posgrados Politécnica Salesiana_Propuesta de un modelo de evaluación de desempeño 360 grados para representaciones Pedro Araneda Ferrer e Hijos CIA.LTDA. de la ciudad de Cuenca_Ecuador*: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/23402/4/UPS-CT010068.pdf>