PERSONAS: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

DOI:https://doi.org/10.35588/0g6zzr18

Modelos de evaluación del desempeño laboral: Una revisión sistemática de literatura.

Job performance appraisal models: A systematic literature review.

Modelos de avaliação de desempenho no trabalho: uma revisão sistemática da literatura.

Edición Nº50 – Agosto de 2024

Artículo Recibido: Mayo 20 de 2024

Aprobado: Septiembre 30 de 2024

Autores

Patricia Abigail Calle-Quezada[1], Saúl Jerves-Mora[2], Milton F. Barragán-Landy[3]

Resumen:

La evaluación del desempeño es fundamental dentro de la mejora continua de una organización. Este estudio busca describir y analizar los modelos de evaluación del desempeño laboral existentes en la literatura, que son más utilizados a nivel organizacional. Mediante la aplicación de la metodología Fink estándar para la revisión sistemática de literatura, se encontraron 33 documentos que mencionan la aplicación de modelos de evaluación tradicionales. Se realiza un análisis bibliométrico para determinar los cuatro modelos más utilizados: evaluación por competencias, la evaluación 360°,

[1] Ing. Industrial. Facultad de Ciencias Químicas, Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador. Correo electrónico: abigail.calle@ucuenca.edu.ec, https://orcid.org/0009-0007-3356-3490

[2] Psicólogo, PhD (c). Facultad de Psicología, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Facultad de Ciencias Químicas, Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador. Correo electrónico: rodrigo.jerves@ucuenca.edu.ec, https://orcid.org/0000-0002-0126-2032

[3] Ing., PhD. Departamento de Química Aplicada y Sistemas de Producción, Facultad de Ciencias Químicas, Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador. Autor de correspondencia. Correo electrónico: mfrancisco.barraganl@ucuenca.edu.ec, https://orcid.org/0000-0003-4623-6150

evaluación de incidentes críticos y la escala de calificaciones. Para cada modelo se establecen ventajas, desventajas y escenarios de aplicación. Los beneficios a nivel operativo, la motivación y el incremento en la productividad de los trabajadores son solo algunas de las ventajas que se obtiene de una evaluación del desempeño justa y de una correcta retroalimentación.

Palabras clave: Evaluación del desempeño laboral, modelos de evaluación, tecnologías, competencias.

Abstract:

Performance evaluation is essential for the continuous improvement of an organization. This study seeks to describe and analyze the performance evaluation models that exist in the literature and are most commonly used at an organizational level. By applying the standard Fink methodology for systematic literature review, 33 documents were found that mention the application of traditional evaluation models. A bibliometric analysis is performed to determine the four most commonly used models: competency-based evaluation, 360° evaluation, critical incident evaluation, and the rating scale. Advantages, disadvantages, and application scenarios are established for each model. The benefits at the operational level, motivation, and increased worker productivity are just some of the advantages obtained from a fair performance evaluation and correct feedback.

Keywords: Performance evaluation, evaluation models, technologies, competencies.

Resumo:

A avaliação de desempenho é essencial para a melhoria contínua de uma organização. Este estudo procura descrever e analisar os modelos de avaliação de desempenho existentes na literatura e mais utilizados a nível organizacional. Ao aplicar a metodologia padrão Fink para a revisão sistemática da literatura, foram encontrados 33 documentos que mencionam a aplicação de modelos de avaliação tradicionais. É realizada uma análise bibliométrica para determinar os quatro modelos mais utilizados: avaliação baseada em competências, avaliação 360°, avaliação de incidentes críticos e escala de classificação. São estabelecidas vantagens, desvantagens e cenários de aplicação para cada modelo. Os benefícios a nível operacional, a motivação e o aumento da

produtividade dos trabalhadores são apenas algumas das vantagens obtidas com uma avaliação de desempenho justa e um feedback correto.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho no trabalho, modelos de avaliação, tecnologias, competências.

1. Introducción

En la actualidad, el entorno empresarial es más dinámico y complejo; y son los clientes quienes plantean sus necesidades para que las empresas se encarguen de satisfacerlas. Por esta razón, es importante garantizar calidad mediante el compromiso de los empleados. Lo que cada empleado realiza en su puesto puede determinar el éxito o fracaso de la organización, si el desempeño del personal se ajusta a los objetivos estratégicos de la organización, este esfuerzo se traducirá en beneficios económicos para la empresa (Durán-Toledo, 2020). De todo esto surge la necesidad imperativa de evaluar periódicamente el desempeño laboral de los empleados y buscar procesos de mejoramiento continuo que pretenda fortalecer la eficiencia empresarial.

Las evaluaciones del desempeño laboral permiten al empleador conocer el rendimiento de los empleados (Iturralde-Torres, 2011). Con la evaluación es posible brindar a los trabajadores una retroalimentación sobre la forma en la que están realizando su trabajo. Al momento de realizar una evaluación del desempeño es importante considerar quien o quienes se van a encargar de llevar a cabo este proceso. Los supervisores, subordinados, compañeros de equipo, clientes e incluso el propio empleado son quienes, en el día a día, pueden observar y obtener información relevante sobre el desempeño de un miembro del personal (Guartán-Salinas, Torres-Balladares y Ollague-Valarezo, 2019). Cuando se realiza una evaluación es necesario que esta sea objetiva para que la información no sea manipulada ni genere una calificación errónea para el evaluado.

Independientemente de cuál sea la actividad principal de la empresa es necesario realizar evaluaciones de desempeño a los empleados. Tanto las empresas públicas como privadas deben considerar dentro de su planeación las evaluaciones del desempeño. Generalmente, son solo las empresas medianas y grandes quienes realizan evaluaciones porque, para una micro o pequeña empresa aplicar evaluaciones de desempeño puede

significar una gran inversión que no es viable cuando está comenzando. Sin embargo, existen métodos de evaluación que no requieren gran inversión y que son accesibles para cualquier empresa a través de internet, pero es necesario que el empleador los quiera implementar. Aplicar evaluaciones de desempeño trae muchos beneficios para el empleado, el empleador y la empresa en general, estos podrían ser: motivación del personal, mejor comunicación, conocimiento acertado de las actividades del puesto, compensaciones, mejorar el desempeño, entre otras (González-Lazalde, Martínez-Reyna y Galván-Ismael, 2020).

Con el panorama presente, esta investigación tiene como objetivo analizar información sobre los modelos de evaluación del desempeño laboral existentes y que representan mayor frecuencia de utilización a nivel organizacional; además, identificar sus ventajas, desventajas y describir su evolución; desde una revisión sistemática de literatura.

2. Antecedentes teóricos

Un empleado comprometido con la organización garantiza el logro de los objetivos planteados. Es evidente para que una empresa alcance las metas que se plantea, el desempeño de sus empleados debe ser excepcional y debe estar alineado a las estrategias y objetivos estratégicos organizacionales (Cuesta-Santos, Fleitas-Triana, García-Fenton, Hernández-Darias, Anchundia-Loor y Mateus-Mateu, 2018). Para garantizar este desempeño, es necesario realizar evaluaciones que permitan conocer si existen falencias, en qué área están y que se puede hacer para solucionarlas. Los modelos de evaluación del desempeño son las herramientas que permiten determinar cualitativa y cuantitativamente como se encuentra el rendimiento de los empleados. Esto permite a su vez analizar posibles planes de carrera, de compensaciones, de entrenamiento, entre otras acciones.

La Evaluación del Desempeño (ED) es un mecanismo para mejorar y fortalecer el capital humano de la empresa. Permiten identificar fortalezas y debilidades del empleado; además, de proporcionar retroalimentación para mejorar su desempeño. Se puede definir a la ED como “el proceso de medir y evaluar el desempeño de los empleados, como individuos o equipos, y la aplicación de los resultados para desarrollar o mejorar su rendimiento” (Milkovich, Newman y Gerhart, 2016). “La evaluación del desempeño es la

percepción de cómo se maneja la persona dentro de su puesto de trabajo y su potencial desarrollo o capacidad para crecer" (Chiavenato, 2011). Al momento de realizar la evaluación de desempeño la empresa debe tener muy claro que es lo que pretende evaluar dado que, el empleado debe ser evaluado en base a si el trabajo que está realizando aporta o no de manera acertada al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Es importante que el empleado conozca que está siendo evaluado y cómo está siendo evaluado. Existen ciertos inconvenientes que son percibidos por los empleados cuando llega el periodo de evaluaciones. En primera instancia, hay empelados que aseguran que no tienen claros los objetivos de la evaluación, no conocen bajo qué criterios están siendo evaluados, no reciben retroalimentación y no sienten que un trabajo bien hecho sea reconocido (Milkovich, Newman y Gerhart, 2016). Esto genera insatisfacción, falta de motivación y compromiso que influye negativamente en la relación empleado-organización.

Cuando se ha realizado una evaluación de desempeño, se obtienen datos y valoraciones que permiten a los directivos plantear nuevos objetivos. Por ejemplo, los planes de carrera y sucesión de los empleados, que usualmente se basan en aspectos como la "antigüedad" deberían depender más de una evaluación del desempeño (Gorriti-Bontigui, 2007). Un empleado que desempeña bien y de manera responsable las labores de su puesto, puede ser considerado para ser ascendido a otro cargo o para recibir una compensación, en caso que la empresa lo considere oportuno. De la misma manera, si se encuentran falencias en el desempeño del empleado es importante considerar planes de entrenamiento y capacitación o incluso, en el caso más desfavorable, considerar descensos, despidos o traslados (Guartán-Salinas, Torres-Balladares y Ollague-Valarezo, 2019). Manejar correctamente los resultados de las evaluaciones, brindar retroalimentación y dar a conocer los procesos de evaluación favorece a la motivación y al compromiso de los empleados.

La evaluación del desempeño aborda las necesidades tanto individuales como organizacionales. En un estudio realizado por la Ariel University de Israel en el año 2019, se buscó evaluar el papel de la motivación en el rendimiento empresarial. Se realizó una

encuesta a 116 empleados y se obtuvo que las emociones tanto positivas y como negativas, así como la satisfacción laboral, afectan directamente al rendimiento de los empleados (Reizer, Brender-Ilan y Sheaffer, 2019). De aquí que, es imprescindible realizar de forma adecuada la evaluación del desempeño para brindar una retroalimentación beneficiosa. Ahora bien, la información resultante de las evaluaciones también es útil a nivel organizacional porque permite conocer cómo están trabajando las personas, si existe correcta comunicación entre áreas, aspectos a mejorar, etc.

3. Metodología de la investigación

Este trabajo de investigación se centra en una revisión sistemática de literatura de carácter descriptivo. En base a la información existente en la literatura, se describen los modelos de evaluación de desempeño más utilizados a nivel organizacional. Su enfoque es principalmente cualitativo ya que se centra en la descripción de los modelos, características, ventajas, desventajas, aplicaciones y su evolución.

Para la revisión de literatura se ejecutó la metodología Fink. Inicialmente se establecieron los términos de búsqueda con palabras clave relacionadas con los modelos de evaluación de desempeño (Hernández-Sampieri y Mendoza-Torres, 2018). Las palabras seleccionadas fueron: "performance appraisal", "job performance", "model", "method" y posteriormente, sus respectivas traducciones al español. Gran parte de la revisión sistemática de literatura se centró en artículos en inglés inicialmente, tomando como punto de partida los documentos desde el año 2013 hasta el año 2023.

Luego de determinar sí los artículos encontrados contenían información relevante para la investigación o no, los que sí cumplían con los objetivos eran agregados a una matriz de hallazgos; donde se incluían datos como la revista, el país, categoría, cuartil, año, etc. Los artículos obtenidos fueron principalmente de bases de datos digitales; Scopus, Taylor & Francis, Science Direct, Google Académico y otras revistas digitales de Latindex.

Una limitación que se presentó al momento de realizar la investigación fue la limitación de acceso a los documentos. Gran parte de los artículos encontrados, que se consideraban de gran valor para escribir este proyecto, manejaban una restricción de acceso debido al costo. Esto ocasionó que se deba cambiar el idioma de búsqueda

incluyendo artículos en español, artículos de bases digitales diferentes a las que se estaban manejando inicialmente e incluso se amplió el margen de tiempo para permitir artículos desde el año 2010, incluyendo artículos relevantes de años anteriores a este.

Entre los filtros que se consideraron para la selección de los artículos estaba el cumplimiento del objetivo principal: descripción de modelos de evaluación del desempeño. Era necesario que dentro del artículo se mencione uno o varios modelos de evaluación, conceptos, ventajas, desventajas y aplicaciones a nivel organizacional. Durante este paso gran cantidad de artículos fueron descartados porque no aportaban información relevante, y fue necesario realizar una segunda búsqueda para incluir más artículos dentro del proyecto. En cuanto a la geografía, no hubo criterio para sesgar los países, principalmente se trabajó con documentos de Europa y América, aunque se incluyeron también artículos de universidades de Angola e Israel. En cuanto al cuartil, se inició dando preferencia a aquellos artículos que en su categoría pertenecieran al Q1 y Q2. Posteriormente, se consideró también documentos de otros cuartiles debido a que presentaban información y aspectos clave para realizar la descripción de los modelos de evaluación del desempeño.

Tras la aplicación de los filtros mencionados anteriormente y con base en una lectura rápida de los archivos, se seleccionaron como punto de partida un total de 20 artículos de diferentes revistas; además, de libros y artículos de revisión que fueron utilizados para aclarar conceptos. En total se obtuvo un total de 33 documentos diferentes con los que se elaboró un análisis bibliométrico de autores (**Figura N°1**) y palabras clave (**Figura N°2**) con el fin de identificar a los autores y modelos de evaluación del desempeño más relevantes nombrados dentro de la literatura.

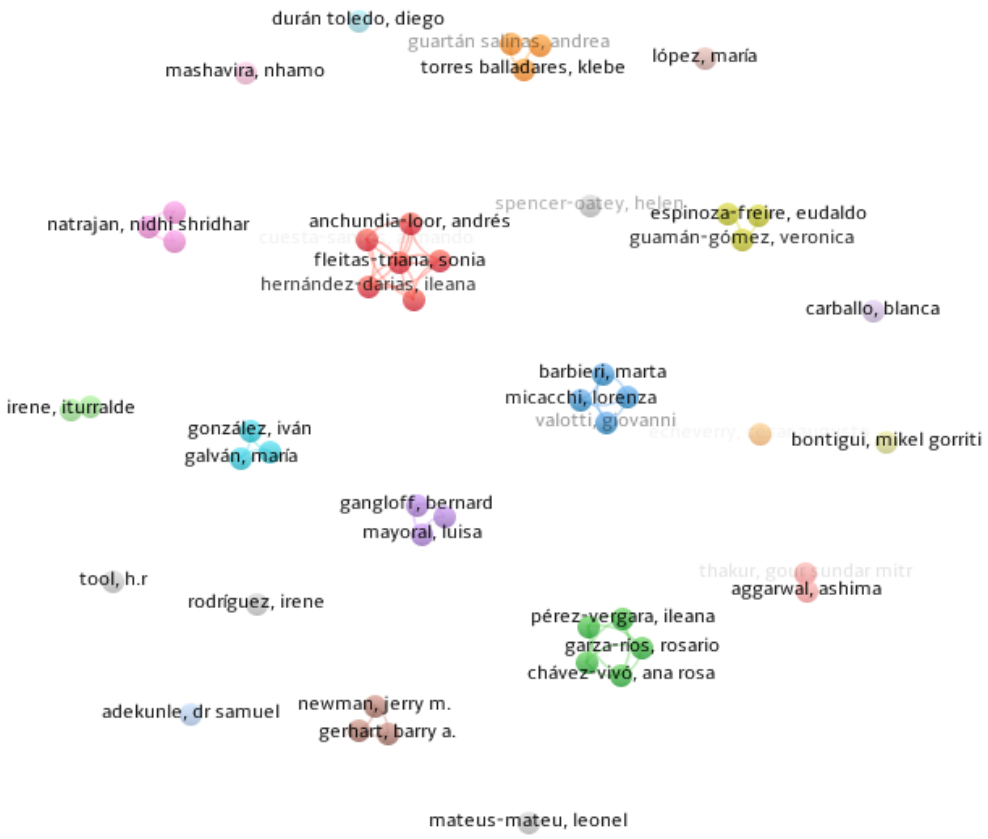
4. Resultados y discusión

4.1 Revisión de literatura

Del proceso de revisión sistemática de literatura se obtuvieron 20 artículos que se consideran relevantes para esta investigación. En primera instancia se realizó con los artículos un análisis bibliométrico de autores, que se muestra en la **Figura N°1**, con el fin de identificar relaciones entre ellos. Los 48 autores encontrados se clasificaron en aproximadamente 15 grupos que indican la relación entre ellos. Esta clasificación de

grupos separados se puede explicar porque son autores de países diferentes, de trabajos en diferentes idiomas o de subtemas diferentes que están relacionados con el tema principal, evaluación del desempeño, pero no entre ellos.

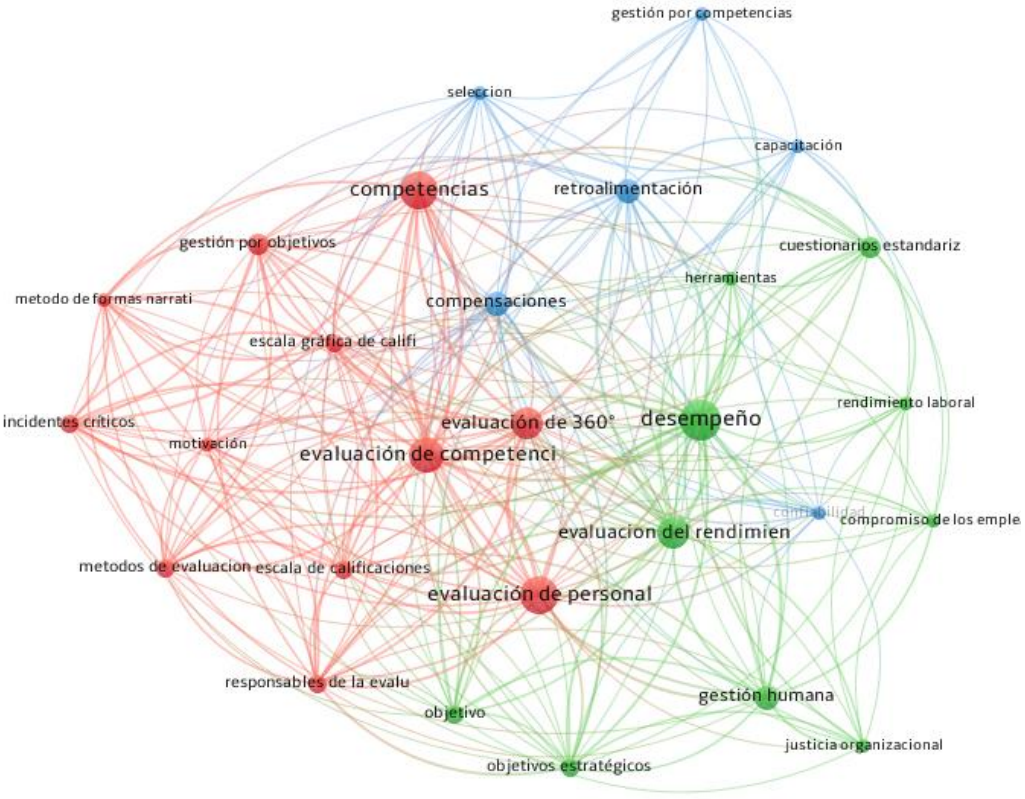
Figura N°1. Análisis bibliométrico de autores.



Fuente: Elaboración propia.

Un segundo análisis bibliométrico de las palabras claves, que se muestra en la **Figura N°2**, indica tres segmentos principales (rojo, verde y azul) que están relacionados entre ellos. De este análisis se identificó los modelos de evaluación principales: evaluación por competencias, evaluación de 360°, modelo de incidentes críticos y la escala de calificaciones. Además, fue posible identificar otros aspectos importantes en cuanto al proceso de evaluación de desempeño del personal dentro de una empresa como la retroalimentación, motivación de los empleados y compensaciones.

Figura N°2. Análisis bibliométrico de palabras clave



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Modelos

Tras la investigación se encontró que existen gran cantidad de métodos o modelos de evaluación del desempeño laboral; sin embargo, la presente investigación se centra en los principales y más utilizados.

4.2.1 Evaluación por competencias

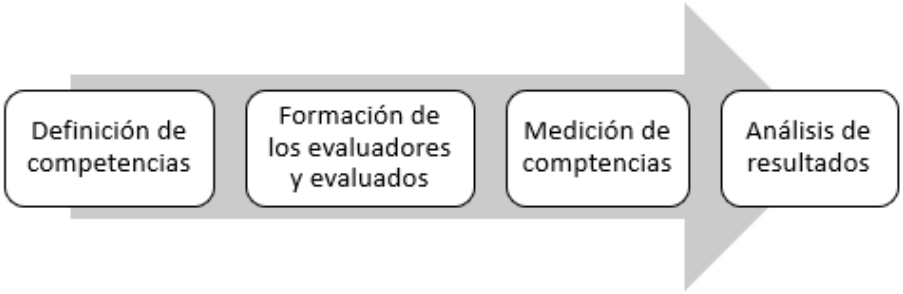
La evaluación de desempeño por competencias hace referencia a evaluar las habilidades, conocimientos y comportamientos del empleado en su puesto de trabajo. Una competencia se puede definir como “el conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta” (Pereda, Berrocal y Alonso, 2011). Estos

comportamientos son propios de cada persona, pero también pueden ser desarrollados como es el caso del personal de la Asamblea de Angola. En un estudio realizado en el año 2017, donde se describió la forma en la que se lleva a cabo la evaluación de desempeño de los técnicos superiores de la asamblea de Angola, se encontró que ellos utilizan proyectos de capacitación y entrenamiento para desarrollar las competencias que consideran importantes para sus trabajadores (Mateus-Mateu, 2018). Entonces, evaluar las competencias implica conocer cómo se maneja el empleado en su puesto con sus habilidades propias, las que ha ido adquiriendo con experiencia o mediante capacitación.

En cada empresa se deben establecer cuáles son las competencias requeridas en cada puesto de trabajo, también llamadas competencias específicas. También existen una serie de competencias que puede ser calificadas como genéricas o estratégicas y que son requeridas en cualquier puesto y para todos los empleados de la organización (Pereda, Berrocal y Alonso, 2011). Así pues, según un estudio realizado en el año 2017 en una empresa española, las competencias generales que cualquier persona debe manejar son “trabajo en equipo, orientación a resultados, orientación a clientes, innovación, flexibilidad y compromiso” (López-Quejido, 2017).

Adicionalmente, otras competencias que también se consideran relevantes son: productividad, capacidad para aprender, calidad para el trabajo, iniciativa, responsabilidad, liderazgo y tolerancia a la presión (Carballo-Mendívi, 2019). En la empresa se debe establecer cómo van a ser evaluadas estas competencias, indicando niveles de cumplimiento (deficiente, medio, bueno, excelente), características de cada nivel y puntuaciones. Esto se debe dar a conocer a todos los miembros de la organización para que conozcan en base a que actitudes serán evaluados. El proceso para llevar a cabo un modelo de evaluación por competencias dentro de una empresa se puede resumir en 4 pasos principales que se detallan en la **Figura N°3**.

Figura N°3. Proceso del modelo de evaluación por competencias.



Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de literatura.

Como se indicó anteriormente, el primer paso es definir las competencias de cada puesto, área o generales. Es de suma importancia que los empleados conozcan estas competencias antes de iniciar la segunda etapa, así pueden saber que se espera de ellos. Para la evaluación se califican estas competencias mediante observación directa, entrevistas, autoevaluaciones, etc. Una vez que se tiene los resultados, se brinda una retroalimentación a los empleados y se inicia con los planes ce compensación, capacitación o toma de decisiones cruciales como despidos.

Finalmente, modelo de evaluación de desempeño por competencias permite a la organización calificar las conductas del empleado que son necesarias para realizar las tareas del puesto (López-Quejido, 2017). De esta forma, y como ya se mencionó en puntos anteriores, es posible compensar a aquellos empleados cuya forma de desempeñarse en su puesto de trabajo y con sus compañeros se consideren exitosa e identificar sí existen personas con un desempeño realmente bajo que requieran de medidas como capacitación.

4.2.2 Evaluación 360°

Este modelo se basa en la evaluación por competencias desde una perspectiva bastante amplia. Se refiere a un tipo de evaluación múltiple en el que la persona que está siendo la parte central del proceso recibe una calificación, diagnóstico o retroalimentación por parte de todo su círculo: supervisores, compañeros, subordinados e incluso clientes (Valdés-Padrón, Garza-Ríos, Pérez-Vergara, Gé-Varona y Chávez-Vivó, 2015). Este modelo se considera importante porque se obtienen varios puntos de vista de la persona

evaluada, que en algunos casos son contrapuestos lo que favorece a la eliminación de sesgos (Cuesta-Santos, 2008). Se puede decir entonces que este tipo de evaluación permite una visualización completa del desempeño del empleado en su puesto.

El modelo de evaluación 360° considera que existen varias personas, además del jefe inmediato de la persona evaluada, que pueden emitir juicios de valor sobre las fortalezas y debilidades del mismo (Muñoz-Echeverry, 2004). El proceso de evaluación 360° consiste generalmente en una encuesta que se realiza en base a las competencias del puesto que se desea evaluar. Lo que se busca es recolectar información respecto a un trabajador mediante interrogantes o proposiciones del resto de la empresa y de sí mismo; esta información permitirá evaluar sus comportamientos y habilidades en el ámbito personal y profesional (Carballo-Mendívi, 2019). A las competencias seleccionadas se les asigna un peso, esto se debe a que, como cada puesto de trabajo es diferente, ciertas competencias van a ser más importantes en uno que en otro (Valdés-Padrón, Garza-Ríos, Pérez-Vergara, Gé-Varona y Chávez-Vivó, 2015). Estos pesos sirven para posteriormente realizar un análisis de suma ponderada en base a las calificaciones que las partes de interés le otorgan al evaluado. La **Figura N°4** muestra las etapas del proceso de evaluación 360°.

Figura N°4. Proceso del modelo de evaluación 360°.

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de literatura.

En relación con esto, es importante resaltar ¿por qué es importante la evaluación del cliente? Existen muchas empresas, como Starbucks, que trabajan día a día con miles de clientes que están en contacto con sus empleados. Se puede decir entonces que la cara

de la empresa son los empleados y son ellos quienes con su forma de relacionarse determinan la satisfacción del cliente. Un cliente que es tratado de buena manera va a regresar, mientras que uno que es tratado de mala manera no lo hará (Skripak, 2016). De aquí que el empleado es la parte crucial de la organización y brinda una ventaja competitiva. Los directivos de Starbucks son conscientes de esto por lo que dentro de su plan de gestión de recursos humanos trabajan con este modelo de evaluación 360°. También manejan procesos de capacitación, motivación, compensaciones y beneficios que generen un ambiente de trabajo bastante bueno para sus empleados. Un empleado motivado es más productivo y favorece al cumplimento de los objetivos de la empresa generando beneficios económicos.

El modelo de evaluación 360° es objetivo. Aplicar este método favorece a evitar ciertos inconvenientes que ocurren con otros modelos tradicionales como las calificaciones erróneas que se otorgan a un empelado. Es bien sabido que por problemas personales que existen entre los miembros de una empresa, por envidia o favoritismo, los resultados de ciertas evaluaciones no siempre son lo que parecen. La evaluación 360° permite evitar este sesgo y tener resultados más certeros sobre el desempeño de los trabajadores. Además, es un método que requiere cambios constantes según las necesidades de la propia empresa y los objetivos planteados.

4.2.3 Incidentes críticos

Conocida como CIT por sus siglas en inglés, es un método de evaluación del desempeño laboral que consiste en llevar un registro escrito de las acciones altamente favorables y desfavorables que hayan realizado los empleados de un área determinada durante un periodo específico. Estas acciones se denominan incidentes críticos porque influyen de manera significativa en la eficacia de un departamento o en la consecución de un proyecto, ya sea de forma positiva o negativa (Tool, 2012). El modelo de evaluación de incidentes críticos busca recoger observaciones directas del comportamiento de un trabajador que muestren con qué facilidad resuelve problemas prácticos (Spencer-Oatey, 2013).

Este modelo analiza solamente los incidentes “extremos”, que son los que pueden ser identificados con mayor precisión porque se encuentran fuera del margen de la media de

las actividades diarias (Cope y Watts, 2000). Este incidente critico puede generar una avalancha de emociones en el empleado y en las personas que se encuentren alrededor cuando suceda. Además, es un suceso que puede incitar al cambio de conciencia dentro de la empresa y estimular a la creación de planes de acción (Cope y Watts, 2000). Pero no se trata de analizar el incidente como un hecho aislado, es necesario considerar las opiniones y sugerencias que formaron parte del mismo para entender ¿por qué sucedió? ¿por qué el personal actuó de esa forma? ¿por qué hicieron lo que hicieron? La **Figura N°5** muestra cómo se realiza el proceso de evaluación por el método de incidentes críticos.

Figura N°5. Proceso del modelo de evaluación por incidentes críticos.

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de literatura.

El modelo de evaluación de incidentes críticos se utiliza mayoritariamente cuando se trata de procesos de selección de personal. Es estos vasos es necesario conocer que tan idóneo es el candidato para el puesto, ya sea para planes de sucesión o cuando se necesita un empleado nuevo para un cargo. Para el año 2015, la Universidad de Cambridge realizó un estudio donde se aplicó esta técnica para generar escenarios de actuación deficiente y excelente de los candidatos a residentes de medicina de urgencia.

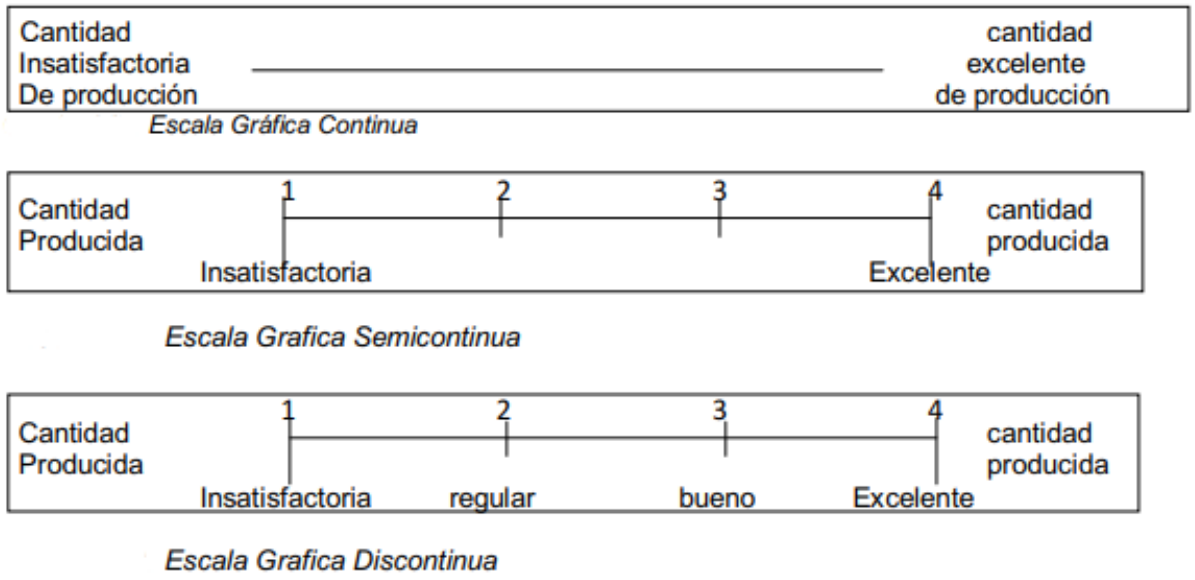
La forma de actuar de cada uno de los postulantes frente a cada situación fue etiquetada y socializada por un grupo de expertos. Las etiquetas tenían inscripciones como “profesionalismo”, autoconfianza”, “experiencia” y “conocimientos”, y determinaban si la persona seleccionada estaba destinada a tener éxito o no durante la residencia (Blouin y Damon-Dagnone, 2008).

Este es un modelo que se basa en comportamientos específicos y concretos. Si bien dentro de lo teórico se muestra como un modelo de gran utilidad, es bastante complicado evitar los sesgos que surgen de la subjetividad del evaluador, además de que se requiere un tiempo bastante extenso para recopilar un número significativo de incidentes críticos.

4.2.4 Escala de calificaciones

El modelo de escala de calificaciones consiste en evaluar a los empleados de acuerdo a factores predefinidos relacionados con las características personales y del puesto (Tool, 2012). Estos factores se califican generalmente con una escala numérica (1-5) donde se asigna el más bajo como malo o incumplidor y el más alto como bueno o excelente. Existen 3 formas de presentar esta escala numérica que se explican en la **Figura N°6**.

Figura N°2. Tipos de escalas numéricas.



Fuente: Gil, Junca, Mendez y Meneses (2010). Evaluación del Desempeño. Escuela Superior de Administración Pública.

Este cuadro muestra cómo se maneja la forma de indicar cualitativa y cuantitativamente la calificación del empleado. Aunque la escala indicada es de 4 niveles, se pueden utilizar más dependiendo de las necesidades de evaluación. El mínimo recomendable es de 3 niveles y en algunos casos utilizar hasta 7 niveles ha demostrado excelentes resultados (Carballo-Mendívi, 2019).

La selección de niveles debe ser determinada previa a la evaluación y lo debe realizar el responsable de la gestión de talento humano de la empresa en conjunto con los directivos.

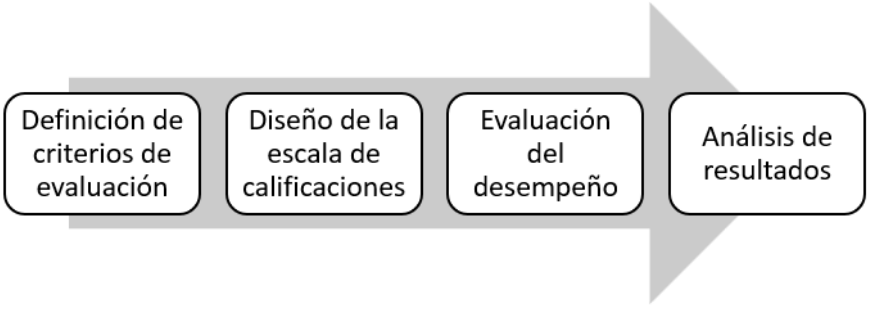
En el año 2008 se realizó un estudio dentro de una empresa del sector de servicios de Cali-Colombia que consistía en la utilización de modelo de escala de calificaciones para evaluar a sus proveedores. Se platearon criterios relacionados con las fechas de entrega, la calidad, servicios postventa y gestión de requerimientos. Para cada criterio se establecieron escalas de calificación numéricas, porcentuales, con explicaciones cualitativas y rangos de tolerancia.

Los resultados de esta evaluación permitieron a la empresa clasificar el desempeño de sus proveedores en 4 grupos: notable, confiable, riesgoso y crítico, y tomar decisiones respeto a estos resultados (Osorio-Gómez, Herrera-Umaña y Vinasco, 2008).

Adicionalmente, dentro de la empresa utilizar este modelo es bastante factible porque no requiere gran inversión de tiempo ni de recursos. Sin embargo, es necesario que existan una correcta planeación de los criterios y escalas de calificación para que los evaluadores no tengan conflictos o confusiones al momento de asignar los puntajes a los evaluados.

El proceso para llevar a cabo el modelo de evaluación del desempeño basado en escalas gráficas se muestra en la **Figura N°7**.

Figura N°3. Proceso del modelo de evaluación por escala de calificaciones



Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de literatura.

El modelo de escalas gráficas es bastante utilizado porque es un modelo sencillo. La información que se requiere para establecer los criterios, como las características del

puesto o competencias, es información que el departamento de recursos humanos maneja, por lo que es de fácil acceso.

Además, se considera un método efectivo, objetivo y de estructura poco compleja, lo que lo vuelve ideal para medir el desempeño en diferentes áreas.

4.3 Aplicaciones

En resumen, de los modelos antes mencionados, en la **Tabla N°1** se muestra en que contextos organizacionales es aplicable cada modelo de evaluación.

Tabla N°1. Aplicaciones de los modelos de evaluación del desempeño

Aplicaciones de los modelos de evaluación del desempeño			
Evaluación por competencias	**Evaluación 360°**	**Incidentes críticos**	**Escala de calificaciones**
Se utiliza para medir las habilidades y capacidades requeridas de un empleado para desempeñar un rol. Esto es útil en los procesos de selección y cuando la organización busca incentivar el desarrollo de habilidades y comportamientos en sus empleados.	Se aplica cuando se requiere una perspectiva integral del desempeño de un empleado. Involucra retroalimentación de diferentes fuentes (compañeros, clientes, supervisores y subordinados) lo que favorece a la cultura del desarrollo continuo.	Sirve para analizar eventos específicos donde el desempeño de un empleado fue extremadamente bueno o malo. Permite identificar áreas para mejorar u otorgar reconocimientos.	Proporciona una evaluación cuantitativa del desempeño. Utiliza factores laborales predefinidos que simplifican la comprensión y comparación de resultados entre empleados o áreas.

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de literatura

4.4 Ventajas de los modelos de evaluación del desempeño

De los modelos de evaluación del desempeño presentados anteriormente se presenta un análisis de sus ventajas para una empresa y para los empleados. A continuación, se muestran las ventajas del modelo de evaluación por competencias (**Tabla N°2**), del modelo de evaluación 360 (**Tabla N°3**), del modelo de incidentes críticos (**Tabla N°4**), y del modelo de escala de calificaciones (**Tabla N°5**).

Tabla N°3. Ventajas evaluación del desempeño por competencias.

Ventajas de los modelos de evaluación del desempeño		
Modelo	**Evaluación por competencias**	
Cultura Organizacional	Desarrollo de competencias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. La cultura organizacional es base para la gestión de recursos humanos y la mejora continua. El proceso de evaluación del desempeño debe ser percibido, por los miembros de la organización, como una herramienta que genere motivación y compromiso en los empleados.	(Guamán-Gómez, Espinoza-Freire y Serrano-Polo, 2017) (Cuesta-Santos, Fleitas-Triana, García-Fenton, Hernández-Darias, Anchundia-Loor y Mateus-Mateus, 2018)
Empoderamiento de los empleados	Un empleado competente y motivado tiene un excelente desempeño y su rendimiento favorece a la productividad.	(López-Quejido, 2017)
Logro de resultados	Aumenta la capacidad de solucionar problemas. La información que se obtiene de esta evaluación se centra en las acciones de los empleados relacionadas con el logro de los objetivos.	(López-Quejido, 2017) (Guartán-Salinas, Torres-Balladares y Ollague-Valarezo, 2019)
Requisitos del puesto	Describe claramente las características necesarias para que un empleado funcione de manera acertada en su puesto de trabajo. Favorece al diseño de planes de capacitación, selección, formación y desarrollo.	(Guamán-Gómez, Espinoza-Freire y Serrano-Polo, 2017) (Guartán-Salinas, Torres-Balladares y Ollague-Valarezo, 2019) (Iturralde-Torres, 2011) (Vidè, Micacchi, Barbieri y Valotti, 2023)

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de literatura.

Tabla N°4. Ventajas evaluación 360.

Ventajas de los modelos de evaluación del desempeño		
Modelo	**Evaluación 360°**	
Mayor participación de los directivos	Permite que los directivos de la empresa tengan pleno conocimiento de las actividades de los empleados y, por ende, las controlen de manera efectiva.	(Iturralde-Torres, 2011) (Mashavira, 2020) (Vidè, Micacchi, Barbieri y Valotti, 2023) (Carballo-Mendívi, 2019)
Relación jefe - empleado	Al aumentar la confianza entre el empleado y el empleador existe una motivación mutua y un aumento de compromiso para cumplir con los objetivos de la empresa.	(Cuesta-Santos, Fleitas-Triana, García-Fenton, Hernández-Darias, Anchundia-Loor y Mateus-Mateus, 2018) (Carballo Mendívi, 2019)
Retroalimentación positiva y precisa para el personal	Favorece al desarrollo continuo y a la mejora del desempeño. Esta no debe quedar solo en un reporte del rendimiento del evaluado, es necesario que venga acompañada de un plan de acción en caso que se requieran mejoras.	(González-Lazalde, Martínez, Trinidad, Quetzalcihuatl y Galván, 2020) (Muñoz-Echeverry, 2004) (Wu, 2005)
Evaluación objetiva	Elimina los criterios personales del evaluado y evita que por falta de tiempo algunos aspectos sean generalizados.	(Tool, 2012) (Valdés-Padrón, Garza-Ríos, Pérez-Vergara, Gé-Varona y Chávez-Vivó, 2015).
Motivación para los empleados	Los resultados claros de la evaluación permiten al empleado seguir mejorando. Además, el evaluador puede tomar esos resultados como punto de partida para la entrega de compensaciones, que, a su vez, alientan al trabajador a mantener y elevar su desempeño.	(Durán-Toledo, 2020) (González-Lazalde, Martínez, Trinidad, Quetzalcihuatl y Galván; 2020) (Gorriti-Bontigui, 2007) (Guartán-Salinas, Torres-Balladares y Ollague-Valarezo, 2019)
Mayor compromiso con los objetivos de la empresa	Las personas conocen hacia donde se dirige la empresa y tienen claros sus principios, metas y objetivos. De esta forma, los empleados generan mejoras a partir de la autoconciencia de su desempeño. Es importante para los directivos evaluar el desempeño en base al cumplimiento de objetivos.	(González-Lazalde, Martínez, Trinidad, Quetzalcihuatl y Galván; 2020) (Aggarwal y Mitra-Thakur, 2013) (Wu, 2005)

Fuente: Elaboración propia en base a revisión de literatura (Mashavira, 2020; Iturralde-Torres, 2011; Cuesta-Santos, Fleitas-Triana, García-Fenton, Hernández-Darias, Anchundia-Loor y Mateus-Mateu, 2018; Carballo-Mendívi, 2019; Durán-Toledo, 2020; González-Lazalde, Martínez-Reyna y Galván-Ismael, 2020; Gorriti-Bontigui, 2007; Guartán-Salinas, Torres-Balladares y Ollague-Valarezo, 2019; Muñoz-Echeverry, 2004; Tool, 2012; Valdés-Padrón, Garza-Ríos, Pérez-Vergara, Gé-Varona y Chávez-Vivó, 2015; Vidè, Micacchi, Barbieri y Valotti, 2023; Wu, 2005).

Tabla N°4. Ventajas incidentes críticos

Ventajas de los modelos de evaluación del desempeño		
Modelo	**Incidentes críticos**	
La evaluación abarca un periodo más extenso	Con esto se evita el problema de "comportamientos recientes" similar a la actitud de los niños antes de navidad, cuando los empleados se comportan mejor y aumentan su desempeño porque saben que el periodo de evaluaciones se acerca.	(Tool, 2012)
Basado en observaciones directas.	Se basa en el análisis de un observador que identifica las acciones catalogadas como incidentes críticos. Es necesario mencionar que debe ser un observador capacitado.	(Aggarwal y Mitra-Thakur, 2013) (Tool, 2012)

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de literatura (Aggarwal y Mitra-Thakur, 2013; Tool, 2012).

Tabla N°5. Ventajas escala de calificaciones.

Ventajas de los modelos de evaluación del desempeño		
Modelo	Escala de calificaciones	
Método objetivo	Es posible que el evaluado no reciba la calificación que se merece, en caso de que existan conflictos con el evaluador la calificación puede ser alterada. Este método permite minimizar estos prejuicios.	(Gorriti-Bontigui, 2007) (Tool, 2012) (Valdés-Padrón, Garza-Ríos, Pérez-Vergara, Gé-Varona y Chávez-Vivó, 2015).
Rápido, sencillo y de bajo costo	Es bastante sencillo de analizar porque las escalas ya están asignadas a cada criterio.	(Valdés-Padrón, Garza-Ríos, Pérez-Vergara, Gé-Varona y Chávez-Vivó, 2015).
Permite obtener resultados numéricos	Los resultados cuantitativos facilitan el análisis del desempeño de los empleados dentro de la empresa.	(Cuesta-Santos, Fleitas-Triana, García-Fenton, Hernández-Darias, Anchundia-Loor y Mateus-Mateus, 2018) (Durán-Toledo, 2020).

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de literatura.

4.5 Desventajas de los modelos de evaluación del desempeño

A continuación, se presenta un análisis de las desventajas que representan la aplicación de los modelos de evaluación del desempeño dentro del estudio. Se consideran como desventajas porque dificultan la aplicabilidad de los modelos y la veracidad de los resultados. Se puede apreciar el modelo de evaluación por competencias (**Tabla N°6**), el modelo de evaluación 360° (**Tabla N°7**), el modelo de incidentes críticos (**Tabla N°8**), y el modelo de escala de calificaciones (**Tabla N°9**).

Tabla N°6. Desventajas evaluación por competencias.

Desventajas de los modelos de evaluación del desempeño		
Modelo	Evaluación por competencias	
Subjetividad	La evaluación depende en gran parte de la opinión del evaluador. Además, a veces son los propios empleados los que quieren manipular las evaluaciones a su favor dado que de su desempeño depende su paga.	(Rodríguez-Orozco, 2017) (Mateus-Mateu, 2018) (Muñoz-Echeverry, 2004) (Tool, 2012)
Falta de equidad durante el proceso	El jefe puede considerar que su cargo le da condición suficiente para evaluar y dar una calificación a su empleado sin estar suficientemente capacitado para realizarlo con eficacia. Adicionalmente, se puede dar el caso de que no todos los cargos sean evaluados bajo los mismos parámetros.	(Mateus-Mateu, 2018) (Durán-Toledo, 2020)
Requiere tiempo	Dependiendo del número de competencias que se analice, el proceso puede volverse bastante extenso. Por eso es necesario determinar correctamente las competencias que se van a evaluar.	(Rodríguez-Orozco, 2017) (Mateus-Mateu, 2018)
Requiere esfuerzo por parte del personal	Si el personal que realiza la evaluación es capacitado de forma adecuada, pueden existir confusiones, errores en la retroalimentación y mensajes negativos para los evaluados.	(Rodríguez-Orozco, 2017)

Fuente: Elaboración propia en base a revisión de literatura (Rodríguez-Orozco, 2017; Mateus-Mateu, 2018; Muñoz-Echeverry, 2004; Durán-Toledo, 2020; Tool, 2012).

Tabla N°7. Desventajas evaluación 360.

Desventajas de los modelos de evaluación del desempeño		
Modelo	Evaluación 360°	
Requiere de gran inversión de tiempo y dinero	El personal que se va a encargar de la evaluación, en este caso todos los miembros de la empresa, deben estar correctamente capacitados. Es necesario que comprendan de manera adecuada los criterios de evaluación y sean capaces de brindar retroalimentación constructiva.	(Muñoz-Echeverry, 2004)
Prejuicios	Las calificaciones que obtienen los empleados no siempre están en función de su ejecución, sino que están alteradas por los criterios propios del evaluador. Es posible que en algunos casos el jefe quiera utilizar la evaluación como premio o castigo, más no como método de mejora del rendimiento.	(Gorriti-Bontigui, 2007) (Muñoz-Echeverry, 2004)
Se necesitan evaluadores capacitados	Los evaluadores deben conocer cómo se realiza el proceso de evaluación, cómo calificar a los empleados, cómo dar y recibir una retroalimentación e incluso como gestionar los conflictos que puedan surgir. Es importante también manejar una ética empresarial para evitar prejuicios.	(Tool, 2012)

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de literatura.

Tabla N°8. Desventajas incidentes críticos.

Desventajas de los modelos de evaluación del desempeño		
Modelo	**Incidentes críticos**	
Dificultad para recopilar y analizar los incidentes críticos	Esto sucede porque el periodo de análisis es bastante extenso y porque en necesario que los observadores que recopilan estos incidentes estén capacitados para reconocerlos.	(Aggarwal y Mitra-Thakur, 2013)
Sesgo de los evaluadores	Los incidentes pueden ser mal identificados cuando el evaluador no es objetivo. En algunos casos sucede que el evaluador generaliza las calificaciones del evaluado, resultando en una calificación alta que no concuerda con su desempeño real.	(Gorriti-Bontigui, 2007) (Muño-Echeverry, 2004) (Tool, 2012)
Puede llegar a ser frustrante	Para un trabajador, puede mostrarse desmotivante el hecho de que solo sus acciones consideradas “críticas” sean tomadas en cuenta para la evaluación.	(Tool, 2012)

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de literatura.

Tabla N°9. Desventajas escala de calificaciones.

Desventajas de los modelos de evaluación del desempeño		
Modelo	Escala de calificaciones	
Tendencia central (las calificaciones se asignan solo al nivel medio)	Se da en situaciones en las que los evaluadores consideran que es más rápido asignar una calificación media a todos para evitar dar retroalimentación. Incluso es posible que se asignen calificaciones buenas solo para “evitar líos” dado que a todos se les considera buenos.	(Gorriti-Bontigui, 2007) (Tool, 2012) (Zamora-Serrano, 2021)
Criterios mal definidos	En algunos casos, lo que se evalúa no está alineado con los objetivos estratégicos de la empresa. También es posible que los criterios que se estén evaluando no sean relevantes para la tarea que realiza el trabajador. La definición adecuada de criterios es importante porque permite a los empleados saber que se espera de ellos y como están siendo evaluados para evitar conflictos.	(Mateus-Mateus, 2018) (Gorriti-Bontigui, 2007)

Fuente: Elaboración propia en base a revisión de literatura (Gorriti-Bontigui, 2007; Mateus-Mateu, 2018; Tool, 2012; Zamora-Serrano, 2021).

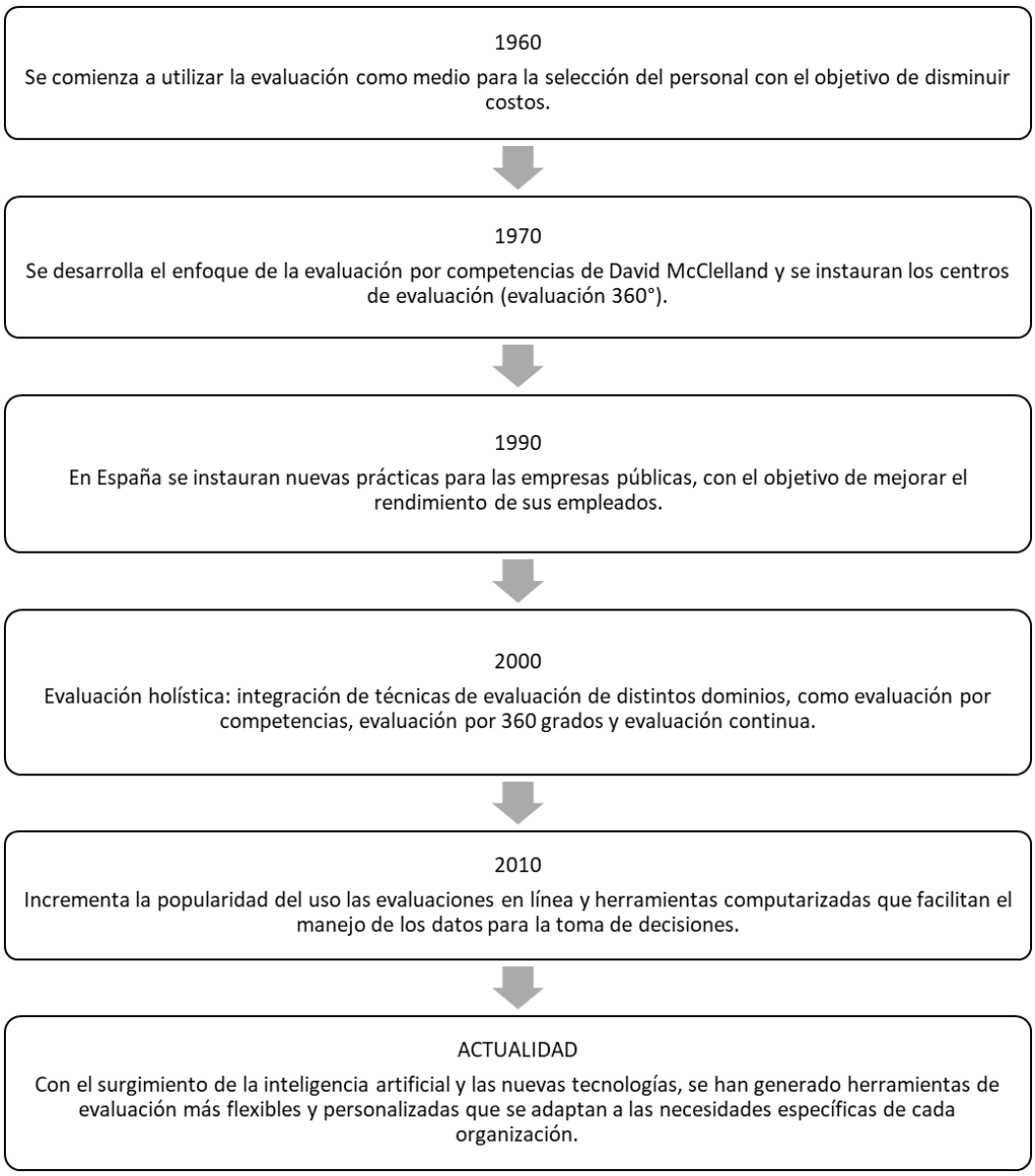
4.6 Escala de tiempo

Es evidente que la evaluación del desempeño no es un proceso actual, de hecho, algunos pueden remontar sus orígenes con una teoría creacionista: cuando Dios creó el mundo en 6 días, al séptimo día descansó para analizar su trabajo. De aquí que se ha visto la importancia de realizar un esquema (**Figura N°8.1** y **Figura N°8.2**) que muestre desde una primera aproximación como ha ido evolucionando la evaluación de desempeño laboral.

Figura N°4.1. Evolución de la evaluación del desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de literatura.

Figura N°5.2. Evolución de la evaluación del desempeño laboral.



Fuente: Elaboración propia en base a la revisión de literatura.

5. Conclusiones

De los modelos de evaluación del rendimiento presentados anteriormente, y con la tabla de características encontradas, se puede decir que cada modelo puede ser aplicado en una empresa siempre y cuando los directivos estén dispuestos a realizar la inversión que se requiere. Como se mencionó anteriormente, es difícil que, en una micro, pequeña y mediana empresa se considere evaluar el desempeño de los empleados debido al costo

que esto significa, pero es importante tener en cuenta los beneficios que esto implica a nivel operativo (Durán-Toledo, 2020). Los empleados se sienten más motivados de realizar su trabajo y son más eficientes porque tienen claro los objetivos de sus puestos, saben que es lo que tienen y no tienen que hacer (González-Lazalde, Martínez-Reyna y Galván-Ismael, 2020). Con la retroalimentación continua se evidencian mejoras en el comportamiento, y cuando existen compensaciones por acciones bien realizadas, los empleados son más productivos (Vidè, Micacchi, Barbieri y Valotti, 2023). Sin embargo, es necesario que los trabajadores sientan que la evaluación del desempeño está siendo justa, que se elimine cualquier posibilidad de subjetividad y sesgos de los evaluadores y que la forma de evaluar sea de acuerdo a lo que cada persona realiza en su área de trabajo.

Finalmente, los procesos de evaluación de desempeño son clave para la mejora continua dentro de una empresa. La evaluación del desempeño surge de la necesidad de evaluar y de mejorar las actividades que una persona realiza dentro de la empresa. Se pudo observar que existen gran variedad de métodos de evaluación y cada uno tiene sus ventajas y desventajas. Decidir qué método aplicar es el primer paso para iniciar una gestión de recursos humanos exitosa dentro de la empresa y, esta decisión depende netamente del objetivo inicial por el cual la empresa considere oportuno realizar una evaluación de desempeño (Guamán-Gómez Espinoza-Freire y Serrano-Polo, 2017). Además, es importante considerar que las transformaciones continuas del entorno, la evolución de las tecnologías y los procesos, incitan a las empresas a mejorar su desempeño para fortalecer su nivel de competitividad dentro del entorno en que se desenvuelven; además, les ayudaría en los procesos de sostenibilidad empresarial. Los modelos de evaluación del desempeño son un elemento crucial por lo que es importante saber manejarlos de forma transparente, eliminar los prejuicios de los evaluadores y brindar retroalimentación a los evaluados (Muñoz-Echeverry, 2004). El proceso de evaluación debe ser considerado un factor motivante dentro de la empresa, más no ser causa de atemorizar a los empleados.

Las limitaciones del estudio fueron las restricciones de acceso a los artículos debido al costo. La mayoría de los documentos encontrados en una primera búsqueda tuvieron que

ser descartados por esta razón. Para un estudio futuro se sugiere, en primer lugar, considerar la disponibilidad de artículos y, en segundo lugar, abordar la evaluación del desempeño desde un ámbito más actual como lo es la inteligencia artificial. Con la utilización de esta nueva tecnología se pueden generar modelos, establecer nuevas reglas, manejar gran cantidad de datos e incluso evaluar en tiempo real a los empleados (WorkMeter, 2024). Sería posible proponer un nuevo sistema de evaluación del desempeño con inteligencia artificial y la incorporación de tecnologías para viabilizar su uso desde una perspectiva de eficiencia.

Referencias Bibliográficas

Aggarwal, A. y Mitra-Thakur, G. S. (2013). Techniques of Performance Appraisal-A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT), 2*(3), 617-621. https://www.ijeat.org/portfolio-item/c1188022313/

Blouin, D. y Damon-Dagnone, J. (2008). Performance criteria for emergency medicine residents: a job analysis. *Canadian Journal of Emergency Medicine, 10*(6), 539–544. https://doi.org/10.1017/S1481803500010769

Carballo-Mendívi, B. (2019). Validación de una escala para evaluar el desempeño del personal de una empresa de servicios de tecnología. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología, 12*(35), 31-45. https://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/3998

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. 9° edición. McGraw-Hill Education. http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf

Cope, J. y Watts, G. (2000). Learning by doing – An exploration of experience, critical incidents and reflection in entrepreneurial learning*. International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, 6*(3), 104–124. https://doi.org/10.1108/13552550010346208

Cuesta-Santos, A. (2008). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos.* Tercera Edición. Cuba: Editorial Félix Varela. https://www.researchgate.net/publication/293652916_Tecnologia_de_gestion_de_recursos_humanos_En_2_tomos_Tercera_edicion_corregida_y_ampliada

Cuesta-Santos, A., Fleitas-Triana, S., García-Fenton, V., Hernández-Darias, I., Anchundia-Loor, A. y Mateus-Mateu, L. (2018). Evaluación del desempeño,

compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa. *Ingeniería Industrial, XXXIX*(1), 24-35. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360458872004

Durán-Toledo, D. (2020). Importancia de la Gestión de Personas y Compensaciones, alineadas a los Objetivos Estratégicos Organizacionales. *Revista Gestión de las Personas y Tecnología, 13*(39). https://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/revistagpt/article/view/4705

Gil, A., Junca, J., Mendez, M. y Meneses, E. (2010). Evaluación del Desempeño. Escuela Superior de Administración Pública. https://es.slideshare.net/slideshow/29939697-evaluaciondedesempeno/38352794#33

González-Lazalde, I., Martínez-Reyna, J. y Galván-Ismael, M. (2020). *Innovación Empresarial en Capital Humano*. Red Iberoamericana de Academias de Investigación A. C. Primera Edición. https://redibai-myd.org/portal/wp-content/uploads/2021/02/607-8617-77-7.pdf

Gorriti-Bontigui, M. (2007). La Evaluación del Desempeño en las Administraciones Públicas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *23*(3), 367–387. https://journals.copmadrid.org/jwop/art/437d7d1d97917cd627a34a6a0fb41136

Guamán-Gómez, V., Espinoza-Freire, E. y Serrano-Polo, O. R. (2017). El currículum basado en las competencias básicas del docente. *Revista científica Olimpia*, *14*(43), 81-89. https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/article/view/1007

Guartán-Salinas, A. G., Torres-Balladares, K. J. y Ollague-Valarezo, J. K. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT, 6*(4), 13–26. https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza-Torres, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial McGraw Hill Education. https://doi.org/10.22201/fesc.20072236e.2019.10.18.6

Iturralde-Torres, J. I. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. de la ciudad de Ambato en el año 2010*. (Tesis de Pregrado). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1786

López-Quejido, M. (2017). *Proyecto de consultoría de recursos humanos. Gestión de recursos humanos basada en competencias UST Global*. (Tesis de postgrado). Universidad Pontificia Comillas, España. http://hdl.handle.net/11531/24009

Mashavira, N. (2020). The perceived impact of performance appraisal on the performance of small-to-medium-sized enterprises in Zimbabwe. *Acta Commercii*, *20*(1), 1-11. https://dx.doi.org/10.4102/ac.v20i1.888

Mateus-Mateu, L. (2018). Evaluación del desempeño. Caso Asamblea Nacional de Angola. *Ingeniería Industrial*, *39*(2), 115–123. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362018000200115&lng=es&tlng=es

Milkovich, G. T., Newman, J. M. y Gerhart, B. A. (2016). *Compensation*. 12° ed. McGraw-Hill Education.

Muñoz-Echeverry, C. A. (2004). Análisis del desempeño: Nuevas tendencias en la llamada evaluación del personal. *Pensamiento y gestión*, (16), 43–51. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64601604

Osorio-Gómez, J. C., Herrera-Umaña, M. F. y Vinasco, M. A. (2008). Modelo para la evaluación del desempeño de los proveedores utilizando AHP. *Ingeniería y Desarrollo*, 23, 44–58. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-34612008000100005&lng=en&tlng=es

Pereda, S., Berrocal, F. y Alonso, M. (2011). *Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias*. Tercera edición. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. https://www.cerasa.es/libro/tecnicas-de-gestion-de-recursos-humanos-por-competencias_127905/

Reizer, A., Brender-Ilan, Y. y Sheaffer, Z. (2019). Employee motivation, emotions, and performance: a longitudinal diary study. *Journal of Managerial Psychology, 34*(6), 415–428. https://doi.org/10.1108/JMP-07-2018-0299

Rodríguez-Orozco, I. (2017). *Evaluación del Desempeño*. (Tesis de postgrado). Universidad Pontificia Comillas, España. https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/24119

Skripak, S. J. (2016). *Fundamentals of Business*. Virginia Tech Editor. http://hdl.handle.net/10919/70961

Spencer-Oatey, H. (2013). Critical incidents. A compilation of quotations for the intercultural field. *GlobalPAD Core Concepts*. https://warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad-rip/openhouse/interculturalskills/cc_critical_incidents_131127.pdf

Tool, H. R. (2012). Performance Management and Appraisal (Chapter 8). Human Resource Management, 10° Edition. Prentice Hall. https://core.ac.uk/download/pdf/18505222.pdf

Valdés-Padrón, M., Garza-Ríos, R., Pérez-Vergara, I., Gé-Varona, M. y Chávez-Vivó, A. R. (2015). Una propuesta para la evaluación del desempeño de los trabajadores apoyada en el uso de técnicas cuantitativas. *Ingeniería Industrial*, *36*(1), 48-57. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000100006&lng=es&tlng=es

Vidè, F., Micacchi, L., Barbieri, M. y Valotti, G. (2023). The Renaissance of Performance Appraisal: Engaging Public Employees Through Perceived Developmental Purpose and Justice. *Review of Public Personnel Administration, 23*, 623–651. https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0734371X221116584

WorkMeter. (2024). La IA y la medición del desempeño. *Blog*. https://www.workmeter.com/blog/medicion-del-desempeno-ia/

Wu, B. (2005). The philosophy and practice of Management by Objectives. *Troy State University,* EE.UU. https://libroweb.alfaomega.com.mx/book/385/free/data/Materiales/Capitulo05/ThePhilosophyandPractice.pdf

Zamora-Serrano, E. (2021). La evaluación del desempeño docente mediante cuestionarios en la universidad: Su legitimidad según la literatura y los requerimientos para que sea efectiva. *Actualidades Investigativas en Educación*, *21*(3), 726-750. https://dx.doi.org/10.15517/aie.v21i3.46221