

ARTÍCULO ORIGINAL

Eficacia en la evaluación del desempeño laboral en una empresa inmobiliaria

Efficacy in evaluating job performance in a real estate company

RESUMEN

Las formas de evaluación del desempeño laboral empleadas durante años atrás carecían de indicadores específicos acerca de actitudes o conductas de los colaboradores y se realizaba cada fin de año; para una mejor evaluación, la empresa inmobiliaria OPTIMA S. A., planteó una evaluación consistente en un seguimiento continuo del desempeño que permitiera la intervención oportuna para regular los procesos, capacitar al personal y brindar los estímulos apropiados para lograr una mayor concientización y compromiso de los colaboradores. Para lograr este propósito se empleó un módulo informático organizado en base a los diez comportamientos de la Escala de observación del comportamiento agrupados en habilidades laborales, personales y organizacionales. La información proporcionada por los coordinadores de los equipos arrojó en primer lugar una eficiencia del 96,88% de los colaboradores, la cual no guardó relación con los resultados del análisis de los aspectos considerados en los que solo un 68,7% eran competentes, un 62,6% realizaban un trabajo de calidad quizá por el trabajo en equipo pero que no era realizado por todos, quedando registrado que el 68,8% de ellos se daba un compromiso parcial con la empresa. Se concluye que la evaluación con el módulo diseñado resultó más eficaz al proporcionar una mayor y más precisa información de las habilidades laborales, personales y organizacionales que poseen los trabajadores, en un menor tiempo y con menor demanda de recursos.

Palabras Clave: competencias-laborales; evaluación-informática; inmobiliaria.

ABSTRACT

The forms of evaluation of the work performance of the employees for years lacked specific indicators about the attitudes or behaviors of the collaborators and it was carried out every year end; For a better evaluation, the real estate company OPTIMA S.A., proposed an evaluation consisting of a continuous monitoring of performance that would allow timely intervention to regulate processes, train personnel and provide the appropriate stimuli to achieve greater awareness and commitment of the collab-

**Frida Mereyda López
Córdova**

frida.lopez.cordova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0494-6800>

Laboratorio Patología
Especializada SAC, Lima, Perú

Presentado: 12/11/2021 - Aceptado: 06/12/2021 - Publicado: 25/06/2022

orators. To achieve this purpose, a computer module organized based on the ten behaviors of the Behavioral Observation Scale grouped into work, personal and organizational skills was used. The information provided by the team coordinators first showed an efficiency of 96.88% of the collaborators, which was not related to the results of the analysis of the aspects considered in which only 68.7% were competent. 62.6% carried out quality work, perhaps due to teamwork, but it was not carried out by all of them, with the record that 68.8% of them made a partial commitment to the company. It is concluded that the evaluation with the designed module was more effective by providing greater and more precise information on the work, personal and organizational skills that the workers possess, in less time and with less demand for resources.

Keywords: job-skills; computer-evaluation; real estate.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este artículo estuvo orientado a establecer la eficacia del módulo informático en la evaluación del desempeño laboral de sus colaboradores, con respecto a la obtenida con la evaluación manual en la empresa Optima S. A.

Un módulo informático es una agrupación de tareas, que se referencian sobre bases pudiendo ser concretas o imprecisas. Además, Bunge (1999) lo cataloga como un conjunto de elementos en relación dinámica que origina una actividad para alcanzar una meta que opera sobre datos, energía o materia para brindar información. Es por ello por lo que las organizaciones han incrementado el uso de los sistemas informáticos, que se han convertido en herramientas necesarias, para continuar el avance y nivel de competitividad dentro del medio que se desenvuelven.

En programación, se considera un módulo informático como una parte de un sistema de información que, para el caso de recursos humanos, le permite al usuario llevar a cabo diferentes actividades y/o hechos que suelen ser el ingreso de sus objetivos, autoevaluarse, ser evaluado por su jefe inmediato, por sus pares, entre otros; dependiendo de método de evaluación que corresponda. Como tal es una herramienta que permite realizar la evaluación del desempeño del personal, de acuerdo con las competencias, habilidades y comportamiento esperado desde una evaluación específica, permitiendo identificar áreas de oportunidad y crear planes de desarrollo individuales.

En esencia, es un sistema que muestra la construcción de una reseña del progreso de un trabajador en su puesto de trabajo y su posible desarrollo, a través de un resumen de percepciones expresadas por personas que se relacionan laboralmente entre sí. En este sentido, un módulo informático y/o sistema de gestión para el desempeño laboral, posibilita proyectar la gestión del desempeño otorgando fuentes de manejar los procesos de evaluación automatizada, enfocando y alineando los esfuerzos de cada trabajador a los objetivos estratégicos de la organización, impulsando la cultura de innovación y el alto desempeño. Esta herramienta de software que, en primer lugar, mide el desempeño de los trabajadores, también permite el almacenamiento de los datos, tales como acuerdos de desempeño, el monitoreo del feedback del desempeño manteniendo la confidencialidad de la evaluación.

En el caso de la Empresa OPTIMA S. A., no se utilizan herramientas automatizadas como los módulos informáticos por el costo adicional que representan, pero se considera que más se debe a la falta de interiorización de las nuevas percepciones en la Gestión del Talento Humano y específicamente en el rol de la evaluación como motor para el desarrollo de la persona.

El estudio cobró relevancia en la medida que transformó el proceso en una acción más justa y equilibrada que en principio favoreció a los colaboradores y a la misma organización debido al uso de un sistema con parámetros definidos en base a requerimientos propios; asimismo, se redujeron los sesgos voluntarios e

involuntarios en el proceso. La decisión de la intervención propuesta se debe a la necesidad de plantear alternativas de solución al problema referido a la deficiente evaluación del desempeño, en la cual se evidencia que no cuenta con la confiabilidad adecuada, ni se tiene disponibilidad de información, gastando más tiempo del requerido en su ejecución y siendo poco eficaz.

Definición de evaluación de desempeño

Pese a que se observa que existe una diversidad de autores que presentan distintos puntos de vista acerca de cómo medir el desempeño, se pueden identificar componentes comunes en las distintas definiciones que se presentan.

Para Werther *et al.* (2014) la evaluación del desempeño "constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna" (p. 231). Conforme a Gil *et al.* (1997) la definen como una técnica para apreciar sistemática y objetivamente el desenvolvimiento del trabajador en un determinado tiempo y sus cualidades y características personales, así como su colaboración a las metas establecidas. De acuerdo con Cuesta (2012) explica que es un procedimiento que valora ordenada y objetivamente el desempeño del personal en la empresa, en base al trabajo desarrollado, los objetivos fijados y las responsabilidades asumidas, sobre la base de las situaciones de trabajo y las cualidades de los trabajadores.

Definiciones más actuales han ido incorporando otros elementos que gravitan en alguna medida en ella; Chiavenato (2002) consideró "la evaluación de desempeño como una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo" (p. 198). Asimismo, los autores Sastre y Aguilar (2003) aseveraron que es aquel proceso sistematizado y organizado, de seguimiento del trabajo del empleado, para medir su actuación y los resultados obtenidos en el desempeño de su puesto de trabajo (p. 321). Asimismo, Dolan *et al.* (2007) lo presentaron como una manera estructural y sistemático para cuantificar, evaluar e influir sobre las cualidades, proceder y consecuencias

relacionadas con el trabajo, permite identificar la potencialidad de los empleados (p. 229).

Evaluación del desempeño y herramienta informática

La evaluación del desempeño en su nuevo enfoque despierta mucho interés como herramienta de comunicación entre trabajador y evaluador, es de interés natural para mantenerse informado de todos los aspectos que inciden en el buen o mal rendimiento laboral de los trabajadores; estas injerencias, vistas como desafíos son consecuencia de la globalización económica y obligan a tener que aceptar las nuevas relaciones, nuevos trabajadores, adaptándose y transformándose en organizaciones que aprenden. Por tanto, se hace necesario valorar la evaluación en el desempeño laboral, de allí que las organizaciones buscan optimizar dicha evaluación mejorando la forma y con ello los sistemas de evaluación, convencidos que así se podría obtener un nivel alto de desempeño de sus trabajadores.

Pese a esta evolución del concepto sobre evaluación laboral, Dessler y Varela (2011) afirman que solo una tercera parte de las empresas Latinoamericanas usan herramientas de evaluación del desempeño en línea. Por otro lado, en el Perú el caso es más serio pues en diferentes organizaciones, desde pequeñas empresas a las de mayor envergadura, persiste la evaluación de desempeño desarrollada mecánicamente, en forma manual aún con el uso de ordenadores y sin el uso de estándares, criterios o indicadores para sus productos, lo que la torna muy subjetiva

En ese sentido, el cambio en la forma de evaluar el desempeño llevaría a una efectiva retención del talento, planes de sucesión, crecimiento de la carrera, capacitación y formación de los trabajadores en esta organización; por ello, se planteó utilizar una herramienta informática para optimizar este proceso y que a la vez no representara un costo evitable para la capacidad de gasto de la organización; además, se tomó la decisión de diseñar y demostrar la eficacia de la aplicación de un módulo informático automatizando el proceso de evaluación. El propósito era comprobar las ventajas de una correcta medición de desempeño, con una valoración más objetiva e identificar el nivel de

desarrollo de las competencias, para evitar la calificación arbitraria y descriteriada de los órganos de línea o de la gerencia.

MÉTODOS

El estudio se realizó bajo una concepción neopositivista de investigación al considerar que la evaluación del desempeño laboral es un hecho objetivo, real, cuya existencia no depende de la voluntad de quien investiga. En consecuencia y como corresponde a este paradigma la investigación se enfocó desde una perspectiva cuantitativa, que desde la óptica de Hernández y Mendoza (2018) para la obtención de los datos se emplea una técnica de medición concluyendo en el análisis matemático-estadístico de éstos; asimismo, para expresar los resultados se empleó el lenguaje matemático.

De acuerdo con Bernal (2016) esta investigación correspondió a un estudio sustantivo puesto que al investigar se buscaba conocer las diferencias en la evaluación del desempeño de un grupo de colaboradores, en un contexto real, y usando un módulo informático; el contrastar los datos obtenidos con los disponibles de la evaluación tradicional ha permitido realizar un análisis comparativo y establecer diferencias entre ambas formas y eventualmente establecer el nivel de eficacia de la evaluación sistematizada en el módulo informático. Los resultados hallados podrían ser considerados por la organización para plantear una alternativa a la evaluación tradicional realizada en forma manual y a la solución de una problemática característicamente subjetiva, de acuerdo con Eyssautier (2006) para quien esta forma de investigación “está destinada al análisis y la comprensión de los problemas en determinadas áreas, sentando las bases a propósitos prácticos” (p. 114).

La población estuvo conformada por los 32 asesores de ventas de la empresa Óptima S. A., de ambos géneros, con una edad máxima de 40 años y para hallar la muestra se tomó el tipo de muestreo censal que, según el concepto proporcionado por Hayes (1999) toma a toda la población como muestra, cuando se considera necesario obtener toda la información disponible o bien cuando los datos son de fácil acceso.

Tomando en cuenta que en el estudio en primer lugar se analizaron y presentaron las

características de la evaluación manual, empleada asiduamente en la empresa y que se identificaron y describieron los resultados de los aspectos considerados en la evaluación informatizada del desempeño; además, la investigación tiene un nivel descriptivo comparativo que se ciñe al proceso de realizar un análisis comparativo entre ambas formas de evaluación del desempeño, se considera que la investigación se desarrolló bajo un diseño no experimental que, según Hernández y Mendoza (2018), no manipula datos para facilitar el resultado final y de diseño longitudinal que toma en cuenta dos momentos para el empleo del instrumento (cuestionario).

A continuación, se detalla las dos formas de evaluación del desempeño:

Evaluación empleada en la Empresa Óptima S.A. hasta el 2019

Respecto a la evaluación de los colaboradores que se había realizado en la empresa, antes del estudio realizado, en la revisión de los documentos de archivo se hallaron los siguientes resultados:

Análisis y uso de la información recibida: la información del trabajo desarrollado por cada colaborador y que se obtenía de las escalas, era analizada por el responsable de cada grupo y básicamente consistía en leer e interpretar el contenido, dirigiéndose a identificar los aspectos más críticos, no a valorar el buen desempeño. Por otro lado, los resultados no se mostraban al trabajador, ni tampoco se empleaban para su promoción interna, solo se trataba de ver su eficiencia laboral en un momento determinado, de allí que no se halló en la empresa ningún archivo de las evaluaciones realizadas a su personal. Más allá de indicarle al trabajador en que fallaba e indicarle que se esperaba de él en tal o cual aspecto, la evaluación no tenía otro uso.

Características de la evaluación: el proceso en sí no era planificado, no se establecían metas ni objetivos, más allá de identificar a los colaboradores más eficientes. Asimismo, por no ser desarrollado por el área o por una persona especializada, no se analizaba la idoneidad de los distintos elementos y procesos que llevaban a la consecución del producto.

Período de evaluación: por lo regular se evaluaba al personal una vez por año, cerca de la fecha límite de los contratos. La evaluación demandaba más tiempo y recursos de lo necesario, con lo cual dejaba de ser pertinente y en consecuencia no era algo relevante para la organización.

Evaluación en la Empresa Óptima S.A. mediante el módulo informático *Behavioral Observation Scale (BOS)* de Levy

Análisis y uso de la información recibida: una vez que los colaboradores llenen las preguntas del módulo, los resultados son interpretados por el responsable de cada grupo, identifica los aspectos más críticos y valora el desempeño. Por otro lado, los resultados se muestran al trabajador para observar su promoción interna a través de su eficiencia laboral, además, guarda la información en los archivos de la empresa para ver las falencias del personal y futuras capacitaciones que faltan para su buen desempeño.

Características de la evaluación: el proceso es planificado y se establece metas y objetivos, para capacitar a los colaboradores y obtengan un nivel más eficiente. Asimismo, es desarrollado por un área especializada, analiza la idoneidad de los distintos elementos y procesos que llevaban a la consecución de la evaluación.

Período de evaluación: Se evalúa al personal cuando es necesario, puede ser cerca

de la fecha límite de los contratos o cuando la empresa necesita hacer nuevos productos o nueva infraestructura. La evaluación emplea tiempo y recursos justos, algo relevante para la organización.

RESULTADOS

Los resultados que se obtiene de los métodos de evaluación del desempeño tradicional (Tabla 1) difiere a los resultados del nuevo método informático Behavioral Observation Scale (BOS) de Levy (Tabla 2), con lo cual ha generado un cambio de esquema en las capacitaciones y formato de trabajo, además de algunas mejoras en el diseño de objetivos para los colaboradores de la empresa.

Nivel de desempeño en las habilidades laborales

Con la aplicación de ambos instrumentos: Tradicional y BOS de Levy fue posible recoger la información sobre el desempeño de los colaboradores de la organización, hallándose en primer término que desde la perspectiva de habilidades laborales (conocimientos, calidad de trabajo, disponibilidad) el nivel de desempeño excelente ha mejorado de 11 a 27% de los colaboradores, también se consideró como muy bueno el desempeño del trabajo disminuyendo del 30 a 29% de ellos. A su vez, la calificación de deficiente habilidad laboral disminuye de 24 a 15%.

Tabla 1

Resultados de la Evaluación tradicional del Desempeño laboral en Óptima S. A.

Ítems de la Evaluación	Habilidades Laborales	Habilidades personales	Habilidades profesionales
% de siempre	11%	9%	5%
% de casi siempre	30%	45%	42%
% de nunca	24%	20%	13%

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2

Resultados de la Evaluación BOS de Levy del Desempeño laboral en Óptima S. A.

Ítems de la Evaluación	Habilidades Laborales	Habilidades personales	Habilidades profesionales
% de Excelente	27%	9%	11%
% de muy buena	29%	29%	39%
% de Deficiente	15%	13%	9%

Nota. Elaboración propia.

Nivel de desempeño en las habilidades personales

Con la aplicación de ambos instrumentos: Tradicional y BOS de Levy, la información sobre el desempeño de los colaboradores de la organización halla en segundo lugar, la perspectiva de habilidades personales (trato y cooperación, sentido de economía y cumplimiento) el nivel de desempeño excelente ha permanecido en 9% de los colaboradores, también se consideró como muy bueno el desempeño en habilidades personales disminuyendo del 45 a 29% de ellos. A su vez, la calificación de deficiente habilidad laboral disminuye de 20 a 13%.

Nivel de desempeño en las habilidades profesionales

Con la aplicación de ambos instrumentos: Tradicional y BOS de Levy, la información sobre el desempeño de los colaboradores de la organización halla en tercer lugar, la perspectiva de habilidades profesionales (Confiabilidad, Relaciones interpersonales, Trabajo en equipo, Compromiso) el nivel de desempeño excelente ha mejorado de 5 a 11% de los colaboradores, también se consideró como muy bueno el desempeño en habilidades personales disminuyendo del 42 a 39% de ellos. A su vez, la calificación de deficiente habilidad laboral disminuye de 13 a 9%.

DISCUSIÓN

La investigación fue motivada al observarse que en la Empresa Óptima, al igual que en otras pequeñas y medianas empresas, no existía mayor interés por conocer a profundidad aspectos de la organización propios de sus procesos ni tampoco los que devienen de la interacción humana entre colaboradores; siendo estos factores determinantes del desempeño laboral y consecuentemente de la productividad, es contraproducente la inadecuada evaluación del desempeño que se detectó; lo que se advierte en el estudio de Pérez (2019) quien en un contexto de bajo desempeño que generaba pérdidas y afectaba directamente su productividad, ratificó la necesidad de la evaluación por lo que indica el tiempo y dedicación a cada actividad.

Es tal la necesidad de actualizar la evaluación del desempeño que otros autores como

Mejía (2012) permitirá ratificar la importancia de la evaluación de desempeño advirtiendo la necesidad que se debe contar con los elementos que faciliten su ejecución. Además, establece la manera en que el personal acata una evaluación de desempeño laboral orientada en competencias laborales, en la cual resultó que el 75% de los evaluados piensan que las competencias laborales perfeccionan su desempeño, ubicando a un 81% por arriba de lo esperado, versus un 4% de desempeño no satisfactorio. Los resultados se relacionan con el nivel de compromiso obtenido y concluye que una apreciación de desempeño incide positivamente en el rendimiento del personal.

Asimismo, Paredes (2017) llevó su propuesta de evaluación a describir el sistema de evaluación del desempeño y el nivel de desempeño laboral del grupo de trabajadores. Se pudo constatar a partir del diagnóstico de la evaluación del desempeño la obligación de desarrollar e implementar una Propuesta de valuación de desempeño la cual consistió en exponer un procedimiento de gestión administrativa que reguló y normó el proceso de evaluación del desempeño del trabajador administrativo. Este estudio nos sirvió como referencia para elaborar un procedimiento de evaluación de desempeño laboral.

Bocanegra (2019) en Lima, demostró que existe una correlación positiva elevada entre las Tecnologías de Información y la gestión del talento humano. Este estudio fue una referencia de lo que se espera de un sistema automatizado que es fundamentalmente reducir tiempos, costos y esfuerzo en un sistema; activando lo existente que puede ser realizado manualmente, o inclusive sistematizado, pudiendo ser remoto u obsoleto; se puede desarrollar un sistema nuevo para encontrar la solución a alguna dificultad específica, tal vez integrándose a un sistema que funciona; cautivar información de su propia fuente; y que cada vez se vaya minimizando las funciones manuales, por consiguiente la cantidad de posibles errores; concentrando el control de los procesos y así poder aumentar la productividad.

A partir de esto es posible argumentar que la empresa alcanzaría mejor funcionamiento

y probablemente economizaría significativamente en recursos humanos y financieros que gasta en corregir los procesos, si analizara la ocurrencia de los aspectos identificados, lo que coincide con lo investigado por Zúñiga (2017) encontrando infracción en las fechas de valoración y autovaloración que se realizan de forma rápida y poco seria; poca exigencia del área de Recursos Humanos (en adelante, RRHH) nulo conocimiento para emitir retroalimentación; capacitación y desarrollo no apropiados; débil clima organizacional. En la empresa donde se realizó la investigación, la gerencia haciendo uso de su experiencia en el manejo de la organización, pero sin mayor conocimiento del área de RRHH la cual quedaba restringida a supervisar la puntualidad, la asistencia de los colaboradores y mediar en los conflictos.

Además, en la evaluación hecha para esta investigación con el nuevo módulo informático, se analizaron otros indicadores como habilidades blandas de los colaboradores, determinándose que la objetividad no predominaba en ellos y como consecuencia el ambiente de trabajo no era motivador y mostraron baja capacidad para resolver los conflictos laborales, siendo poco más de la mitad los que tenían la capacidad de negociar y la capacidad de interactuar con sus colaboradores. Este análisis de habilidades laborales mostró que poco más de la mitad desarrollaban con independencia sus tareas, pero pese a ello el 65,6% trabajaba siempre en equipo lo que probablemente determinaba una mejor calidad en sus productos y que se llegase a confiar en que el 68,7% de los colaboradores culminaran exitosamente sus tareas. Del análisis realizado se deduce que por el hecho que en alguna medida se trabaje en equipo se evidencia algún nivel de compromiso en el 68,8% de los colaboradores, los que mostraron entrega y vitalidad. En consecuencia, se verifica que existe un compromiso parcial en los colaboradores con la institución.

CONCLUSIONES

Primera: La evaluación tradicional no permitía analizar las actitudes o conductas en los colaboradores por falta de indicadores, así como tampoco se corregían debilidades o se potenciaban las fortalezas que demandaba

más tiempo y recursos a la empresa, se evidenció que la evaluación desarrollada mediante el módulo diseñado para tal fin resultó más eficaz en la medida que proporcionó una mayor y más precisa información de las habilidades laborales, personales y organizacionales que poseen los trabajadores, en un menor tiempo y menor demanda de recursos.

Segunda: A diferencia de la evaluación subjetiva empleada frecuentemente en la organización, el uso del módulo informático permitió tener un conocimiento más preciso de las habilidades laborales de los colaboradores, así tenemos que será posible detectar a quiénes no alcanzan los mejores niveles de conocimiento del puesto, dando la posibilidad de identificar sus falencias y tomar decisiones acertadas para incrementar el conocimiento en todos los colaboradores; igualmente para mejorar su disposición en la realización de su tarea; todo ello lleva a tener una mayor garantía de mejora en la calidad del producto del trabajo de los trabajadores de la empresa Óptima S.A.

Tercera: El no utilizar transparentemente la evaluación en la promoción, premiación o en la entrega de algún beneficio habría estado mermando la confianza de los colaboradores en la organización, puesto que más allá del salario el justo reconocimiento a su labor y no el favoritismo motivan a los trabajadores. Al advertirse que aspectos como la objetividad y las interrelaciones personales no se analizaban oportunamente, se les evaluó simultáneamente en el módulo informático, advirtiéndose que subyace en el personal actitudes negativas que se expresan en falta de compromiso en muchos de ellos. Esta detección aboga en favor de la eficacia de la evaluación modular.

Al terminar un determinado tiempo este sería una de las deficiencias del modelo de evaluación empleado comúnmente por la empresa; ello llevó a probar la evaluación con el módulo informático en un determinado momento del período. Se asume que ello permitirá a la empresa advertir el despido de recursos en la supervisión de un número significativo de trabajadores y el hecho de que no todos participan del trabajo colaborativo, lo que en definitiva estaría afectando la calidad del producto, así como la producción en sí misma.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación* (4° ed.). Prentice Hall.
- Bocanegra, S. (2019). *Las TIC'S y su influencia en la Gestión del Talento Humano en trabajadores de la UGEL Santa - 2019*. [Tesis para obtener el grado académico de Maestra en Gestión del Talento Humano; Universidad César Vallejo].
- Bunge, M. (1999). *Las ciencias sociales en discusión. Una perspectiva filosófica*. Sudamericana.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración, Teoría, Proceso y Práctica*. McGraw Hill.
- Dessler, G. y Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano* (5° ed.). Pearson Educación de México.
- Dolan, S., Valle C., R., Jackson, S. y Schuller, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos* (3ra. ed.). Mc pérexGraw Hills / Interamericana de España.
- Eyssautier, M. (2006). *Metodología de la investigación: desarrollo de la inteligencia*. International Thomson Editores, S.A.
- Gil, I., Ruiz, J. y Ruiz, L. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. McGraw-Hill.
- Hayes, B. (1999). *Cómo medir la satisfacción del cliente: diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico*. Oxford.
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- Mejía, Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales (estudio realizado con agentes de servicio telefónico en la ciudad de Quetzaltenango*. [Previo a conferirle en el grado académico de Licenciada en psicóloga industrial; Universidad Rafael Landívar].
- Paredes, É. (2017). *Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017*. [Tesis para obtener el grado de maestría en gestión pública; Universidad César Vallejo].
- Pérez, A. (2019). *Propuesta de un sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa manufacturera*. [Tesis para obtener el grado de maestría en ciencias administrativas, Instituto Politécnico Nacional de México].
- Sastre, M.A. y Aguilar E. (2003). Un modelo de competitividad empresarial basado en los recursos humanos. *Economía industrial*, 332, pp. 125-138.
- Werther, W., Davis, K. y Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano*. McGraw Hill.
- Zúñiga, D. (2017). *Mejora en la Gestión del Sistema de Evaluación de Desempeño de una empresa minera*. [Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas; Universidad del Pacífico].