

## **Evaluaciones de desempeño y conductas laborales en el sector público, Perú, 2024**

### **Performance and work conduct evaluations in the public sector, Peru, 2024**

**Lizangela Aurelia Hinojosa Yzarra**

Universidad Nacional de Huancavelica, Perú

E-mail: [2024818048@unh.edu.pe](mailto:2024818048@unh.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9567-0303>

**Dania Esthefany Canchanya Carrizales**

Universidad Nacional de Huancavelica, Perú

E-mail: [2024818017@unh.edu.pe](mailto:2024818017@unh.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7076-8021>

**Paul Horacio Goetendia Bonilla**

Universidad Nacional de Huancavelica, Perú

E-mail: [2024818046@unh.edu.pe](mailto:2024818046@unh.edu.pe) ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8696-1213>

#### **Resumen**

El presente estudio tuvo como objetivo sistematizar la bibliografía relacionada con el desempeño y conducta laboral, reconociendo y analizando técnicas, beneficios y desafíos sobre las evaluaciones de rendimiento y los comportamientos laborales en el ámbito público, subrayando su importancia para incrementar la eficiencia de la organización y la calidad de los servicios públicos en Perú. Entre las técnicas más sobresalientes se halla la evaluación de 360°, mientras que las ventajas comprenden el incremento de la transparencia y la adopción de decisiones fundamentadas en pruebas. No obstante, se destacan restricciones como la ausencia de formación para los evaluadores y la oposición al cambio. La investigación determina que una aplicación eficaz puede impulsar el crecimiento profesional, aumentar la motivación y fortalecer la confianza de los ciudadanos en las entidades públicas, fomentando de esta manera una administración más eficaz y transparente. Estas herramientas son esenciales para maximizar el recurso humano y armonizar las metas personales con las de la organización.

#### **Palabras Clave**

Desempeño laboral, gestión pública, talento humano.



## Abstract

The present study aimed to systematize the literature related to work performance and behavior, recognizing and analyzing techniques, benefits and challenges of performance appraisals and work behaviors in the public sector, highlighting their importance in increasing organizational efficiency and the quality of public services in Peru. Among the most outstanding techniques is the 360° evaluation, while the benefits include increased transparency and evidence-based decision making. However, constraints such as the lack of training for evaluators and opposition to change are highlighted. The research finds that effective implementation can boost professional growth, increase motivation and strengthen citizens' trust in public entities, thus fostering a more efficient and transparent administration. These tools are essential for maximizing human resources and aligning personal goals with those of the organization.

## Keywords

Work performance, public management, human talent.

## Sintesi

Questo studio si propone di analizzare la letteratura relativa a questi strumenti, riconoscendo le tecniche, i benefici e le sfide della valutazione delle prestazioni e dei comportamenti lavorativi in ambito pubblico, evidenziandone l'importanza per aumentare l'efficienza organizzativa e la qualità dei servizi pubblici in Perù. Tra le tecniche più importanti c'è la valutazione a 360°, mentre i benefici includono una maggiore trasparenza e un processo decisionale basato sull'evidenza. Tuttavia, vengono evidenziati vincoli come la mancanza di formazione per i valutatori e l'opposizione al cambiamento. La ricerca rileva che un'implementazione efficace può stimolare la crescita professionale, aumentare la motivazione e rafforzare la fiducia dei cittadini negli enti pubblici, favorendo così un'amministrazione più efficiente e trasparente. Questi strumenti sono essenziali per massimizzare le risorse umane e allineare gli obiettivi personali a quelli dell'organizzazione.

## Parole chiave

Prestazioni lavorative, gestione pubblica, talento umano.



## 1. Introducción

Las evaluaciones de desempeño son instrumentos esenciales para evaluar y potenciar el rendimiento en el trabajo, además de alinear las metas personales con los objetivos institucionales, siendo también herramientas de soporte para evidenciar programas de formación ineficientes y efectuar el monitoreo en el desempeño laboral (González, 2023). En el sector público del Perú, estas evaluaciones se vuelven estratégicas al ser esenciales para asegurar la efectividad, la transparencia y el cumplimiento de las políticas públicas, de tal manera que, si se diseñan e implementan de forma eficaz, las evaluaciones de desempeño pueden ser un soporte esencial para el progreso de un sector público eficiente y transparente.

Los comportamientos laborales observados en este campo a menudo representan desafíos, donde las generaciones sociales afectan la comprensión del comportamiento laboral contemporáneo, dado que se busca satisfacer las necesidades económicas y personales, por lo que el desempeño de un empleado se ve impactado directamente por condiciones de trabajo, nivel educativo, cultura laboral, entorno social en el que reside, entre otros factores, por lo que, mejorar o modificar estas causas que afectan el comportamiento laboral, conlleva a que las políticas públicas estén más planificadas y llevadas a cabo (Hinojosa et al., 2021; Ramírez et al., 2020).

Las principales problemáticas de las evaluaciones de desempeño y comportamientos laborales en el sector público del Perú residen en la ausencia de normalización e imparcialidad en los procedimientos, lo que provoca sensaciones de inequidad, resistencia al cambio y desconfianza entre los empleados. Estas restricciones se intensifican debido a la falta de capacitación en los encargados de aplicar estas evaluaciones, así como por la débil cultura de retroalimentación, afectando tanto la motivación como el compromiso de los funcionarios públicos y, por ende, en la calidad de los servicios ofrecidos a los ciudadanos (Hinojosa et al., 2023).

Ante esta situación, el objetivo de este estudio es llevar a cabo una revisión exhaustiva de la bibliografía y de la literatura existente sobre las evaluaciones de



desempeño y conductas laborales en el sector público, mediante un análisis de diferentes enfoques y estudios, para identificar las claves, herramientas, desafíos en este ámbito, proporcionando un mejor entendimiento.

## 2. Marco Teórico

En todas las organizaciones, cada posición tiene definida un conjunto de requerimientos, los cuales definen que perfil debe tener un recurso para poder ocuparla; cada persona que ocupa una posición dentro de la empresa debe ser evaluada con relación a lo que requiere la posición para cumplir con los objetivos empresariales, para ello existe un proceso llamado evaluación del desempeño.

### 2.1 Evaluación del desempeño

Es un proceso que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización; midiendo el rendimiento, la conducta del personal que la integran y la obtención de los resultados de una manera integral, sistemática y objetiva; no obstante que, la evaluación del desempeño laboral es una disciplina que ha sido objeto, principalmente en los ámbitos de la psicología organizacional, como principal motivo por el cual las organizaciones tienen un gran interés en estudiar este término para comprender y aclarar diversos factores que influyen en el crecimiento y eficacia de las empresas (Dolores et al., 2023; Choi, 2018).

Las organizaciones están sujetas a cambios constantes debido a la imperante necesidad de perfeccionar para mantenerse en el mercado competitivo, dado que la competencia incrementa a diario (Castro, 2016). De acuerdo con el reporte del diario gestión, Perú se clasificó en el tercer puesto de toda América Latina en términos de la mayor rotación del personal, que se reflejó en un 18% frente al promedio que está entre 5% y 10% (The Economist, 2024); mientras que, Medina (2017) señala que solo el 30% de todas las compañías en Perú, destina recursos a formación para sus empleados tras realizar la evaluación de desempeño; sin considerar que en realidad es una inversión que contribuirá a obtener mejores resultados, dado que esta aportará datos a los empleados para mejorar



su rendimiento laboral. La evaluación de desempeño de los colaboradores es vital para la empresa u organización que desea comprobar el nivel de productividad interno; además, es útil para analizar si los objetivos de los trabajadores se están cumpliendo o no y poder tomar decisiones que desbloqueen al trabajador que le permitan seguir trabajando y logrando objetivos.

### **2.1.1 Métodos de evaluación de desempeño laboral**

Una herramienta esencial que tiene una organización para realizar una buena administración del talento humano que posee, es la evaluación de desempeño, ya que con sus resultados obtenidos la organización puede establecer programas, tales como: distribución de carga laboral, planeación estratégica, compensación salarial, promociones, selección de personal y proyección de una imagen objetiva e imparcial hacia sus empleados (Zapata et al., 2021).

**2.1.1.1 Método de evaluación de 90°:** Es un instrumento para examinar únicamente a una sola persona o situación desde un nivel jerárquico superior hacia uno inferior, esta evaluación no es frecuentemente empleada por las organizaciones debido a que no produce resultados significativos (Almeida, 2019).

**2.1.1.2 Método de evaluación de 180°:** Esta evaluación mide a una persona que es evaluado por su superior y sus compañeros, además hace referencia a los empleados que se asemejan en aspectos como la igualdad de importancia en la estructura organizacional, actividades y funciones (Almeida, 2019).

**2.1.1.3 Método de evaluación de 270°:** Esta evaluación mide al empleado superior, se realiza una autoevaluación y se incluye un elemento adicional de medición que podría ser la evaluación del empleado si se encuentran en su posición laboral (Iturralde, 2011).

**2.1.1.4 Método de evaluación de 360°:** Esta evaluación mide las percepciones que tiene de otros individuos con los que interactúa acerca de sus habilidades y su rendimiento, identificando a los grandes potenciales y complementando sus programas de formación y gestionando el análisis de sus necesidades (Almeida, 2019).



Para determinar las competencias a evaluar a través del método de evaluación 360°, existen diversas perspectivas, proponiendo competencias significativas para la mayoría de las entidades públicas o privadas; mientras que Sánchez et al. (2021) proponen una evaluación de 360° en tres organizaciones, dando como criterios de evaluación por 7 habilidades fundamentales: Comunicación; Trabajo en equipo; Resolución de problemas; Mejora continua; Organización del tiempo; Iniciativa y Confiabilidad

### **2.1.2 Modelo teórico de Campbell**

Este modelo surge de la necesidad de evaluar de forma integral el desempeño laboral; este modelo es visto como uno de los fundamentos teóricos para la evaluación del rendimiento laboral del personal (Cuello et al., 2020). Además, abarca a todas esas acciones significativas para la organización e incluye las diversas competencias en cualquier área que sea su nivel (Barreiro, 2023).

### **2.1.3 Desempeño laboral**

Según Palmar et al. (2014) indican que es la respuesta frente al cumplimiento de las tareas asignadas, correctamente ajustadas a las demandas y necesidades de la organización; de esta manera, será eficiente y eficaz contribuyendo al cumplimiento de las responsabilidades asignadas para alcanzar los objetivos establecidos de acorde al éxito de las empresas.

### **2.1.4 Objetivos de evaluación de desempeño:**

- Detectar las necesidades de formación y capacitación.
- Descubrir personas clave para la organización.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar una persona para otro puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrarlas en los objetivos de la organización.
- Que los jefes y colaboradores analicen cómo se están haciendo las cosas.
- Tomar decisiones sobre salarios y promociones.



### **2.1.5 Marco normativo en Perú**

En el Perú, existe la Ley del Servicio Civil (Ley N° 30057) define un marco regulatorio para la administración del recurso humano en el sector público, incluyendo procedimiento de evaluación de desempeño. El propósito de este marco es profesionalizar la gestión pública a través de la puesta en marcha de sistemas de mérito y la optimización del rendimiento institucional (El Peruano, 2023); sin embargo, a pesar de los progresos en las regulaciones, la puesta en marcha de estas evaluaciones se topa con restricciones prácticas; como la escasez de recursos técnico, la resistencia de los empleados al cambio y la falta de criterios uniformes para la aplicación de las evaluaciones. Estas restricciones complican la realización de las metas y la optimización de la calidad del servicio público.

## **2.2 Conductas laborales**

La conducta laboral se refiere a las acciones que los empleados realizan para cumplir con sus obligaciones y objetivos laborales. Estas conductas son fundamentales para medir el desempeño y la adaptación dentro del entorno de trabajo; algunas actitudes relacionadas incluyen la colaboración, la adaptabilidad, la gestión del tiempo y la proactividad (Psigma Corp, 2023).

**2.2.1 Factores que influyen en las conductas laborales:** Hay varios factores que influyen en las evaluaciones de rendimiento; entre las más habituales se encuentran las evaluaciones convencionales, basados en la realización de objetivos personales; la evaluación 360°, que incluye puntos de vista de diversas fuentes como compañeros de trabajo, supervisores y las autoevaluaciones, donde el empleado reflexiona sobre su desempeño laboral (Bustamante, 2022). Los elementos fundamentales sorprender indicadores de rendimiento preciso, criterios objetivos, instrumentos de medición (como formularios normalizados) y la retroalimentación para orientar mejoras. Se deben evaluar los siguientes aspectos individuales de cada uno de los integrantes de la compañía:

- Conocimiento del trabajo que desempeña.
- Grado de calidad del trabajo que realiza.
- Cómo se relaciona con el resto de las personas que integran la organización.



- Estabilidad mental y emocional.
- Capacidades analíticas y de síntesis.

**2.2.2 Relación entre conductas laborales y desempeño organizacional:** La relación entre las evaluaciones de desempeño y los comportamientos laborales es bidireccional. Por un lado, una evaluación adecuadamente planificada puede incentivar actitudes positivas al valorar el esfuerzo, brindar comentarios constructivos y fomentar el crecimiento profesional. En cambio, si las evaluaciones son incorrectamente realizadas, pueden provocar desmotivación, resistencia y comportamientos laborales perjudiciales.

**Toda evaluación debe estar orientada a tres principios básicos:**

- 1) Los KPIs a medir deben estar fundamentados con información y datos relevantes para el puesto de trabajo que se evaluará.
- 2) La persona encargada de evaluar debe ser el mentor que ayude a los empleados a mejorar.
- 3) Los empleados deben conocer los objetivos que se medirán.

### **2.3 Indicadores de gestión KPI's**

Son herramientas fundamentales para medir el desempeño organizacional y facilitar la toma de decisiones en un entorno competitivo y globalizado; esto indicadores ayuda a las empresas a controlar y optimizar sus procesos, evitando incertidumbres y riesgos asociados al mercado, de tal manera que, los KPI's permiten a las organizaciones adaptarse y mejorar continuamente a corto, mediano y largo plazo (Suarez et al., 2021).

## **3. Metodología**

El presente artículo de revisión se desarrolló en el marco de una investigación bibliográfica sobre la evaluación de desempeño y las conductas laborales, utilizando la metodología Fink con descriptores como "Evaluación de desempeño", "Comportamiento laboral", "desempeño laboral", tomando como punto de partida referencias bibliográficas desde el año 2011 hasta el año 2025.



Los artículos obtenidos fueron principalmente de bases de datos digitales como Scopus, Science Direct, SciELO, Google Académico y otras revistas digitales de Latindex, así mismo, también se consultó repositorios universitarios, para elaborar el estado de arte en sus fases heurística y hermenéutica, mediante la lectura y análisis permanente. Tras la aplicación de los filtros mencionados anteriormente y con base en una lectura rápida de las referencias, se seleccionaron inicialmente un total de 22 artículos científicos de diferentes revistas, además de tesis que fueron utilizadas para aclarar conceptos, obteniendo en total 31 documentos diferentes con los que se elaboró un análisis bibliométrico de autores y modelos de evaluación del desempeño más relevantes.

#### **4. Resultados**

Las evaluaciones de desempeño y conductas laborales en el sector público son instrumentos esenciales para asegurar que los trabajadores cumplan eficientemente con sus responsabilidades y que el servicio brindado a los ciudadanos conserve el nivel de calidad; estas evaluaciones no solo tienen como objetivo evaluar el desempeño personal, sino también mejorar la gestión de recursos humanos en el ámbito laboral (Chaca y Contreras, 2022).

##### **4.1 Evaluación de desempeño**

El objetivo de las evaluaciones de desempeño en el sector público es evaluar la eficacia con la que los trabajadores llevan a cabo sus responsabilidades, detectar posibles áreas de mejora y promover una administración de recursos humanos (Aravena y Garín, 2021). Las evaluaciones suelen enfocarse en:

- Habilidades técnicas y profesionales requeridas para el cargo.
- Logro de objetivos establecidos en base a la misión de la entidad pública.
- Competencia para adaptarse a los cambios en el entorno laboral.

##### **4.2 Conductas laborales**

El estudio de las conductas laborales en el sector público se enfoca en la ética, las actitudes y comportamientos de los colaboradores, con la finalidad de asegurar que actúen



conforme a los valores de la organización. Esta evaluación no solo se centra en la ejecución de las obligaciones, sino también en cómo se realizan, incluyendo aspectos como la transparencia, la colaboración y el servicio al ciudadano (Ramírez, 2018).

#### **4.3 Buenas prácticas en las evaluaciones de desempeño y en las conductas laborales**

Se reconoce diversas buenas prácticas significativas, incluyendo:

- La claridad en los procesos de evaluación, garantizando que los trabajadores conozcan los criterios utilizados y los resultados alcanzados en sus evaluaciones.
- La implicación directa del equipo en la formulación de métricas de rendimiento, lo que potencia la aceptación y el compromiso con el procedimiento.
- La capacitación apropiada para los evaluadores, asegurando que posean un entendimiento exacto de las capacidades y comportamientos a valorar, minimizando posibles prejuicios.

#### **4.4 Beneficios**

Las evaluaciones de desempeño y las conductas laborales en el sector público ofrecen numerosos beneficios esenciales para impulsar el desarrollo interno de las organizaciones y fortalecer la calidad de los servicios públicos (Zenteno, 2019). Entre sus principales beneficios se encuentran las siguientes:

**4.4.1 Mejora del rendimiento y cumplimiento de metas:** Estas evaluaciones facilitan la integración de las metas individuales con los objetivos institucionales, lo que contribuye a incrementar la eficacia en la implementación de políticas públicas y a una gestión más eficiente de los recursos disponibles (Pedraza, 2019).

**4.4.2 Identificación de necesidades formativas e incremento del compromiso laboral:** Ofrecen datos esenciales para identificar las áreas que necesitan formación o desarrollo profesional, lo que fortalece las competencias del personal y mejora su desempeño, por lo que, al incentivar el intercambio de opiniones y el reconocimiento, se fortalece el sentido



de pertenencia y la motivación de los empleados, lo que impacta de manera positiva en la calidad de los servicios proporcionados a los ciudadanos (Bertranou, 2019).

**4.4.3 Fortalecimiento de la transparencia y rendición de cuentas:** Contribuyen a evaluar la eficacia en el desempeño del personal, promoviendo una gestión pública transparente y fortaleciendo la rendición de cuentas hacia la ciudadanía (Bertranou, 2019).

**4.4.4 Facilitación de decisiones basadas en evidencia y aplicaciones:** Las evaluaciones aportan información valiosa que permite ajustar estrategias y realizar modificaciones oportunas para optimizar la calidad de los servicios. Las evaluaciones de desempeño y el estudio de las conductas laborales en el sector público ejercen un efecto notable en la eficacia de las entidades gubernamentales y en la provisión de servicios a los ciudadanos. Estas herramientas posibilitan evaluar y potenciar la productividad, detectar áreas de mejora y asegurar la realización de metas estratégicas.

**4.4.5 Incremento de la eficacia organizacional:** Las evaluaciones de rendimiento posibilitan determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos y metas de cada empleado, lo cual contribuye a la optimización de los procesos internos. Mediante un análisis sistemático, es posible identificar deficiencias en los procedimientos y rectificarlas a través de formación, modificaciones en las asignaciones de tareas o una reestructuración de los puestos. Esto es vital en el ámbito público, donde la eficacia impacta directamente en la visión de los ciudadanos y en la calidad de los servicios fundamentales.

**4.4.6 Fomentar el crecimiento profesional:** Una de las aplicaciones más relevantes de estas evaluaciones es la identificación de requerimientos de capacitación entre los trabajadores. A través de la detección de desigualdades en habilidades y competencias, las entidades públicas pueden establecer programas de formación enfocados en el crecimiento profesional de sus empleados. No solo incrementa la calidad de la labor, sino que también potencia la motivación y el compromiso del personal, creando un ambiente de trabajo más eficiente.

**4.4.7 Toma de decisiones y desafíos:** El estudio de las conductas laborales ofrece datos útiles para la toma de decisiones en sectores como ascensos, distribuciones de funciones y



organización de recursos humanos; asimismo, el sector público se topa con varios desafíos al implementar evaluaciones de desempeño y gestionar las conductas laborales de los trabajadores (Alarcón et al., 2025). Estas evaluaciones son esenciales para evaluar la efectividad de los empleados y asegurar que los servicios públicos se proporcionen con excelencia y eficacia. No obstante, hay obstáculos importantes que complican su ejecución eficaz.

**4.4.8 Ausencia de objetividad en las evaluaciones:** Uno de los problemas más significativos es la subjetividad que a menudo se encuentra presente en las evaluaciones de desempeño. Los evaluadores pueden ser afectados por prejuicios personales, políticos o institucionales, lo que altera los resultados y provoca desconfianza en el procedimiento. De acuerdo con estudios recientes, la falta de criterios estandarizados impacta en la percepción de la justicia y equidad entre los empleados públicos, debilitándolos y disminuyendo su dedicación a los objetivos institucionales (Martínez, 2021).

**4.4.9 Limitaciones en la capacitación de evaluadores:** Los evaluadores del sector público no poseen la capacitación específica para realizar evaluaciones eficaces (López y Ramírez, 2020). Esto abarca la carencia de competencias para ofrecer comentarios constructivos y para detectar áreas de mejora. La formación deficiente resulta en evaluaciones inadecuadas que no representan el desempeño real de los trabajadores.

**4.4.10 Resistencia al cambio organizacional:** Los procedimientos de evaluación de desempeño requieren cambios culturales en las organizaciones públicas. Muchos trabajadores y dirigentes temen que estos sistemas se empleen como instrumentos de sanción en vez de instrumentos de mejora (Pérez, 2019). Este miedo puede provocar una resistencia activa o pasiva ante las evaluaciones, complicando su ejecución.

**4.4.11 Influencia de conductas laborales negativas:** Las conductas laborales negativas, como el ausentismo, la ausencia de dedicación o el incumplimiento de reglas, también constituyen un desafío considerable. Estos comportamientos impactan no únicamente en la productividad personal, sino también en el ánimo del equipo y en la imagen pública de la entidad gubernamental (Ramírez, 2023).



**4.4.12 Implicaciones en la gestión pública:** Es esencial una correcta gestión de estas evaluaciones y comportamientos para incrementar la confianza en las instituciones públicas y asegurar la provisión de servicios de alta calidad. La implementación de sistemas equitativos y transparentes puede contribuir a vencer los obstáculos mencionados, potenciando la motivación y el rendimiento del personal.

## 5. Conclusiones

Las evaluaciones de rendimiento, al ser diseñadas e implementadas correctamente, no solo facilitan la medición del rendimiento individual y grupal, sino también la identificación de áreas que requieren mejora en las habilidades laborales. Estas evaluaciones son esenciales para asegurar la concordancia de los objetivos personales con las metas de la organización, promoviendo una eficiencia superior en la aplicación de políticas públicas y en la utilización de los recursos existentes.

La investigación demuestra que la valoración de los comportamientos en el trabajo es un añadido esencial en este proceso, ya que no solo se enfoca en los resultados obtenidos, sino también en los valores, actitudes y conductas que inciden en el rendimiento. Elementos como la ética, la cooperación y la capacidad de adaptación son fundamentales para fomentar un ambiente de trabajo sano y comprometido con el bienestar de los ciudadanos.

Se resaltan desafíos significativos que necesitan ser vencidos, tales como la ausencia de criterios estandarizados, la carencia de formación para los evaluadores y la resistencia al cambio de los trabajadores del sector público. Estas restricciones pueden impactar en la sensación de igualdad y credibilidad en las instituciones, complicando la consecución de los beneficios previstos. La aplicación eficaz de estas herramientas genera un efecto revolucionario en la administración pública.



## 6. Declaración de contribución de autoría: CREdiT

Lizangela Aurelia Hinojosa Yzarra: Redacción, metodología; Dania Esthefany Canchanya Carrizales: conclusiones y Paul Horacio Goetendia Bonilla: revisión de estilo.

## 7. Agradecimientos

Los autores agradecen a los revisores por tomarse el tiempo y el esfuerzo necesario para revisar este trabajo.

## 8. Declaración de conflicto de intereses

Los autores declaran que no tienen intereses financieros en competencia conocidos ni relaciones personales que pudieran influir en el trabajo reportado en este artículo.

## 9. Disponibilidad de los datos

Los autores declaran que no tienen intereses financieros en competencia conocidos ni relaciones personales que pudieran influir en el trabajo reportado en este artículo.



## Referencias

1. Alarcón, R., Sánchez, B. y Machi, M. (2025). Resultado de la gestión y su evaluación en los órganos municipales de gobierno. *Revista Cubana De Administración Pública Y Empresarial*, 9, e338. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14741245>
2. Almeida, M. (2019). Propuesta de implementar un sistema de evaluación del desempeño 360° para el personal de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Alianza del Valle Ltda. [Tesis de pregrado]. Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/19281>
3. Aravena, M. y Gairín, J. (2021). Evaluación del desempeño docente: una mirada desde las agencias acreditadoras, 25(1), 297-317. <http://dx.doi.org/10.30827/profesorado.v25i1.8302>
4. Barreiro, M. (2023). Formación y rendimiento: Revisión del estado de la cuestión y análisis de una posible relación de dependencia entre ambos conceptos. [Tesis de maestría]. ICADE Business school. <https://n9.cl/kp2jz>
5. Bertranou J. (2019). Seguimiento y evaluación de políticas públicas. *Millcayac-Revista Digital de Ciencias Sociales*, 6(10):151-88. <https://revistas.uncu.edu.ar/ojs3/index.php/millca-digital/article/view/1730>
6. Bustamante, R., Gonzabay, L. y Peñafiel, A. (2022). Clima Organizacional como factor del desempeño laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 234-261. <https://n9.cl/e3nj6>
7. Castro, P. M. (2016). El papel de los valores hacia el trabajo en la motivación laboral y el desempeño de trabajadores de pymes potosinas. [Tesis de maestría]. Potosí, México. Universidad Autónoma del Estado de San Luis Potosí. <https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/handle/i/4070>
8. Cuello, B., Fructus, C. y Panduro, D. A. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de investigación valor agregado*, 7(1), 54-60. <https://n9.cl/p0wv1>
9. Chaca, A. y Contreras, L. (2022). Habilidades blandas y desempeño laboral de los trabajadores administrativos en el trabajo remoto [Tesis de Maestro en Recursos Humanos y Gestión Organizacional, Universidad Continental, Junin, Perú]. <https://acortar.link/dycmly>
10. Choi, J. Y., Miao, C., Oh, I. S., Berry, C. M., y Kim, K. (2018). Relative Importance of Major Job Performance Dimensions in Determining Supervisors' Overall Job Performance Ratings. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 36(3), 377-389. <https://acortar.link/vuT4CU>



11. Dolores, E., Salazar, J., Valdivia, M., Cárdenas, M. y Huerta, I. (2023). Estrés laboral en relación con el desempeño laboral: un caso de estudio. *Revista Academia & Negocios*, 9 (2), 169-182.  
<https://www.redalyc.org/journal/5608/560875871009/html/>
12. El peruano (2023). Decreto Legislativo que modifica la Ley N° 30057, Ley del Servicio Civil, para fortalecer la gestión pública a través del tránsito de las entidades públicas y promover el acceso meritocrático de los servidores civiles al régimen del servicio civil, y dicta otras disposiciones - [Internet]. Elperuano.pe. <https://n9.cl/0bntb>
13. González, M. (2023). La evaluación del desempeño en el ámbito público: un recorrido desigual. *DA*. (9):75-91. <https://acortar.link/GhydeD>
14. Hinojosa, L., Machaca, J. Quispe, M. y Gómez, A. (2023). Calidad del servicio en la industria hotelera. *Scientific Research Journal CIDI*, 3(5), 81–91.  
<https://doi.org/10.53942/srjcdi.v3i5.130>
15. Hinojosa, R., Yzarra, A., De la Cruz, R. y Quispe, J. (2021). Estrategias de mejora según el análisis FODA de un sistema provincial de extensión agrícola. *ALFA. Revista de Investigación en Ciencias Agronómicas y Veterinarias*, 5 (15), 469 – 488.  
<https://doi.org/10.33996/revistaalfa.v5i15.130>
16. Iturralde, J. (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. <https://acortar.link/mij1L9>
17. López M, Ramírez F. (2020). Resistencia al cambio en el sector público: factores y estrategias de mitigación. *Rev. Adm Pública*,16(1):33-48.
18. Martínez J. (2021). Capacitación en gestión de recursos humanos en la administración pública. *Public Manag J.*, 14(4):89-102.
19. Medina, E. S. (2017). Desempeño laboral del personal administrativo nombrado de la Municipalidad Provincial del Santa. [Tesis de maestría]. Chimbote. Universidad César Vallejo. Lima, Perú. <https://acortar.link/dj5hqe>
20. Palmar, G., Rafael, S., Valero, U. y Jhoan, M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 17(39), 159–188.  
<https://n9.cl/5ru5a>
21. Pedraza, B. (2019). La evaluación de políticas públicas. *Revista Digital de Ciencias Sociales*, 10(6):151-88.
22. Pérez L. (2019). Impacto de las conductas laborales negativas en el desempeño organizacional. *Rev. Psicol Trab.*,12(3):215-229.



23. Psigma Corp. (2023). Cómo detectar y abordar la Mala Conducta Laboral en tu empresa. <https://www.psigmacorp.com/mala-conducta-laboral/>
24. Ramírez C. (2018). Ética y conducta laboral en el sector público. *Gestión Ética y Transparencia*, 18(2):112-127.
25. Ramírez J. (2023). Transparencia y confianza en la evaluación de desempeño público. *Gestión Gov.* 20(1):45-60.
26. Ramírez, O., Patiño, J., Patiño, M. y Cuéllar, M. (2020). Medición del comportamiento laboral y su impacto en la productividad. *Computación y sistemas*, 24(3), 1305-1312. <https://acortar.link/i5BKRB>
27. Sánchez, C., Rubio, L., y Martínez, J. (2021). Evaluación 360° implementación en empresas pymes del sector restaurantero en el municipio de Manzanillo. *Ciencia Latina*, 5(6), 1-13. <https://acortar.link/80YV06>
28. Suarez, L., Segura, E. y Flores, P. (2021). Indicadores de gestión para la Responsabilidad Social Empresarial con enfoque Microempresarial. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E46), 366-378. <https://acortar.link/9Wvkpj>
29. The Economist (2024). Rotación de personal [Internet]. *Gestión*. Disponible en: <https://gestion.pe/noticias/rotacion-de-personal/>
30. Zapata, J., Manrique, B., Gasca, G. y Machuca, L. (2021). Caracterización de métodos de evaluación de desempeño para equipos de desarrollo de software. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 29 (1),129-140. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052021000100129>
31. Zenteno, M., Durán, M. (2019). El clima y la satisfacción laboral en organizaciones públicas y privadas. *Redalyc*, 6(10):151-88.

