



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
LABORAL**

EXAMEN DE SUFICIENCIA DE COMPETENCIA PROFESIONAL
ARTÍCULO DE REVISIÓN

PRESENTADO POR:

Bach. SONIA QUISPE CACHI

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PUNO - PERÚ

2020



IMPORTANCIA DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

IMPORTANCE OF JOB PERFORMANCE EVALUATION

Sonia Quispe Cachi

Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad Nacional del Altiplano Puno, Av. Sesquicentenario N° 1154, Ciudad Universitaria, Puno, Perú.

squispecsonia@gmail.com

RESUMEN

El artículo de revisión tiene por objetivo describir y analizar la importancia y beneficios de la evaluación del desempeño laboral. El diseño metodológico utilizado fue el no experimental de tipo descriptivo - explicativo, se describen todo el conjunto de conceptos, su importancia y beneficios relacionados con el rendimiento de desempeño laboral, se identifican elementos, características, políticas y acciones que contribuyan a explicar mejor los procesos de desarrollo del personal, para una adecuada evaluación del desempeño; se utilizó la técnica análisis documental. En la investigación se menciona algunos métodos de evaluación claramente definidos por varios autores, de los cuales hay algunos que ya no se utilizan y otros que son ampliamente utilizados como mix por las empresas Concluyendo que la evaluación de desempeño es importante porque es una herramienta de gestión para el desarrollo integral del trabajador; los objetivos de la evaluación del desempeño laboral deberían ser claros para el evaluador y evaluado; propiciando la participación conjunta de la gerencia general hasta el último colaborador de la empresa, en vista de que se benefician todos.

Palabras clave: Evaluación, Desempeño Laboral, Herramienta, Gestión.

ABSTRAC

The review article aims to describe and analyze the importance and benefits of job performance evaluation. The methodological design used was the non-experimental descriptive-explanatory type, the whole set of concepts, their importance and benefits related to the performance of work performance are described, elements, characteristics, policies and actions are identified that contribute to better explain the processes staff development, for an adequate performance evaluation; the documentary analysis technique was used. The research mentions some evaluation methods clearly defined by various authors, of which there are some that are no longer used and others that are widely used as a mix by companies Concluding that performance evaluation is important because it is a management tool for the integral development of the worker; the objectives of the job performance evaluation should be clear to the evaluator and



evaluated; favoring the joint participation of the general management to the last collaborator of the company, since everyone benefits.

Keywords: Evaluation, Job Performance, Tool, Management.

INTRODUCCIÓN

El objetivo del artículo es realizar una revisión de literatura relacionada con la importancia de la evaluación del desempeño laboral, analizando sus principales conceptualizaciones, importancia, beneficios y métodos. La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del futuro, no radica en sus recursos materiales ni en particular en los recursos energéticos, ya no radica en los recursos financieros, y tampoco en la tecnología; pues para innovar un producto o servicio constantemente en el mercado, se hace inversiones considerables de dinero, que muchas veces no resulta; la estrategia de bajar los precios tampoco resulta, para ser competitivos afecta la utilidad final, una ventaja competitiva a considerar es la evaluación y gestión del desempeño laboral.

En las empresas financieras donde he laborado, estos últimos años, se ha superado ampliamente el ratio de rotación, hay mucha rotación de personal; se ha dejado ir personal muy valioso y de experiencia, se retiene a personas o empleados ineficientes, y es por ello, una necesidad urgente es la evaluación del desempeño laboral como herramienta de gestión, que se centra en ayudar y mejorar al máximo el talento con el que cuenta la organización, manteniendo como prioridad el desarrollo profesional de los colaboradores.

La evaluación del desempeño es importante como herramienta de gestión de talento humano, lleva a los mejores empleados de la mano y los prepara para posiciones estratégicas de liderazgo. Así, poniendo especial énfasis en entrenamientos, desarrollo personal y entrevistas de permanencia, entre otros. La gestión de talento humano, se presenta como plan a largo plazo en el que toda la compañía se verá beneficiada a través del logro de los objetivos impulsado por el talento que lo compone.

MÉTODOS

La metodología que se utilizó fue de diseño no experimental, el tipo de investigación es argumentativo, que consistió en describir, conceptos teóricos, importancia, beneficios y métodos de la evaluación del desempeño; Método descriptivo- explicativo, los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de la relación entre conceptos; es decir están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos y sociales (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006). También se utilizó el método deductivo, pues de toda la teoría general



de la evaluación del desempeño, se comparó con casos particulares del entorno laboral y el de otros artículos. El método deductivo parte de lo general a lo particular del quehacer científico de acciones, principios y postulados se obtienen derivaciones de aplicación práctica (Palomino, 2003).

Finalmente se realizó la búsqueda de artículos científicos en revistas como red de revistas científicas de américa latina, páginas web como: Scielo, Google académico, repositorio Universidad Nacional San Antonio Abad del Cusco, Universidad Nacional del Altiplano Puno, entre ellos se identificó 11 artículos, 4 trabajos de investigación y 5 libros de recursos humanos, para ello se tuvo como criterios de clasificación:

- Filtro por año de publicación: se consideró publicaciones durante los años 2004-2018
- Filtro por país de publicación: Se consideró revista de países Perú, 03 articulos, 04 tesis, México 06 libros, Argentina. 03 libros y 01 de colombia.
- Filtro por palabras claves, se consideró revista que utilizaron palabras claves como evaluación, desempeño, talento humano.

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

Respecto a la evaluación del desempeño laboral, varios autores y artículos hablan, pero muy pocos se abocan a definirlo, la evaluación del desempeño laboral es el conjunto de características o capacidades del comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización, en comparación con los objetivos, normas o expectativas previamente definidas. Es el acto de ejecutar, ejercitar, llevar a cabo una actividad en particular (Chiavenato, 2015). El desempeño significa realización, puesta en marcha, es decir, volver real lo antes planeado, ideado o esperado. La evaluación del desempeño debiera ser una práctica dinámica y constante de evaluar a los colaboradores, es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas, pero también la administración por si sola debiera supervisar el desempeño de un individuo de manera continua (Mondy, 2010).

La evaluación no es un fin en sí misma, sino más bien es el medio formal para observar la evolución del desempeño, la evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares (Dessler, 2011). También define el grado en que se logran las tareas en el puesto de trabajo de una persona”, daría a entender que con el mismo grado que logran los resultados cumplirían con los requisitos para ocupar el puesto de trabajo (Rodríguez, 2016),

Actualmente en las organizaciones se hace necesaria la evaluación de desempeño como herramienta clave de la gestión del talento humano, También no solo debería ser el proceso de medir si no estimular el valor de la excelencia, de las cualidades de una persona que desempeña un papel dentro de la organización. La importancia de la evaluación del desempeño no se centra en el rendimiento general, sino específicamente en el desempeño de un puesto de trabajo, es decir, es el comportamiento de aquella persona que lo ejecuta, este desempeño es situacional.

El recurso humano es sobresaliente en todo tipo y tamaño de empresas, por tanto, uno de los principales retos de los directores generales es conocer el valor agregado que cada trabajador aporta a una empresa, así como el aseguramiento de los objetivos organizacionales. Por ello es importante que las empresas cuenten con un método de evaluación del desempeño, para que cada jefe inmediato revise el avance de las metas y las dificultades que cada trabajador tiene en su puesto de trabajo. El empleado hará un comentario respecto si ha logrado sus metas que se le fijaron, sus comentarios generales y en su caso sugerencias, sobre cómo mejorar su productividad. Dependiendo de los comentarios del jefe inmediato, el empleado obtiene una evaluación que puede ser: sobresaliente, satisfactoria, y deficiente.

Tabla 1. Aspectos que indican la importancia de la evaluación del desempeño.

NIVEL DE IMPORTANCIA	IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
1	Clarificar objetivos del departamento al que pertenece el empleado.
2	Que el empleado conozca hacia dónde va la empresa.
3	Identificar los nuevos planes y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
4	Fijar de manera colaborativa los objetivos e indicadores del puesto de trabajo.
5	Contar con un parámetro formal (por escrito) respecto a los resultados de cada colaborador, para decidir sobre ascensos, remuneración, plan de carrera.
6	Contribuir a lograr una mejor comunicación y entendimiento entre jefe inmediato y el empleado generando un adecuado ambiente de trabajo.
7	Crear la oportunidad de interacción entre jefe y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la empresa y las labores cotidianas.

Fuente: Tomado de Administración de recursos humanos aplicada a las pequeñas y medianas empresas, (Rodríguez, 2016).

Respecto a los objetivos de la evaluación del desempeño, ¿Cuáles son las razones de aplicar la evaluación de desempeño?; Como empleados no nos gusta que nos evalúen, nos desagrada las evaluaciones, incluso comentamos ¿Por qué no desaparecen las evaluaciones de desempeño en las empresas?; existen tres razones para evaluar el desempeño: obtener información relevante sobre el cual, el supervisor

puede tomar decisiones; retroalimentar o desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia; y sirven para un propósito útil en la planeación profesional, al brindar oportunidad de revisar la línea de carrera del empleado (Dessler, 2011). Los gerentes evalúan el desempeño de sus subordinados para obtener información de sus fortalezas y puntos de mejora, posteriormente tomar una decisión. Por ello (Rodríguez, 2016) manifiesta que es un instrumento para conseguir información, la evaluación del desempeño tiene diversos propósitos, y obtener mejores resultados y lograr la eficiencia son cada vez más importantes en el actual entorno externo tan competitivo.

Tabla 2. Objetivos de la evaluación del rendimiento.

OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN
Programar la capacitación	A través del análisis de fortalezas y debilidades del trabajador para detectar necesidades de capacitación.
Posibilitar los ascensos	Identificar a trabajadores con capacidades para asumir mayores responsabilidades y ser ascendidos.
Servir de base en la retribución	Utilizar la evaluación para la retribución con base en la responsabilidad y contribución de cada persona.
Revisar el diseño de puestos	Los resultados malos pueden ser una alerta respecto al diseño de puestos de trabajo para un rediseño.
Mejorar la Relaciones Jefe - Subordinado	La evaluación permite el dialogo tanto de resultados como para planear otras acciones futuras.
Desatacar los objetivos del puesto	Mediante la evaluación de cada puesto se reconoce el logro de metas fijadas para hacer ajustes en su caso.
Auto perfeccionamiento del trabajador	Permitir que cada empleado conozca su nivel de desempeño y pueda adoptar acciones para mejorarlo

Fuente: Tomado de Administración de recursos humanos aplicada a las pequeñas y medianas empresas, (Rodríguez, 2016).

En la tabla 2 se observa los objetivos de la evaluación de desempeño en pequeñas y medianas empresa; así mismo, los principales objetivos en general de la evaluación del desempeño a nivel estratégico, están destinados a mejorar los siguientes aspectos: **calidad, velocidad, confiabilidad, flexibilidad y Costo** (Chiavenato, 2015).

En la tabla 3, se observa las ventajas de la evaluación desempeño respecto a los beneficiados.

Tabla 3. Ventajas de la evaluación del desempeño

VENTAJAS OBTENIDAS	BENEFICIADOS
Mejora el desempeño mediante la retroalimentación	Empresa- Trabajador
Políticas de compensación: ayuda a determinar quiénes merecen recibir aumento:	Empresa
Decisiones de ubicación: ascensos, transferencias, separaciones, se basan en la evaluación del desempeño.	Empresa
El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar a un trabajador.	Empresa- Trabajador
Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.	Empresa- Trabajador



El desempeño insuficiente puede indicar errores en la descripción del puesto de trabajo.	Empresa
Errores en el diseño del puesto de trabajo: el desempeño insuficiente puede indicar en el concepto del puesto	Empresa- Trabajador
Desafíos externo: el desempeño es influido por la familia, salud, finanzas, etc.; que se reflejan en las evaluaciones	Empresa- Trabajador

Fuente: Tomado de Administración de recursos humanos aplicada a las pequeñas y medianas empresas, (Rodríguez, 2016).

Cuando un programa de desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son el colaborador, el jefe, la organización.

Beneficios para el Jefe como administrador de personas, el beneficio mayor es para el jefe o líder inmediato, es tener claro las fortalezas y debilidades del empleado. Evaluar el desempeño y el comportamiento de los empleados, con base en los factores de evaluación y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad (Chiavenato, 2015). A los jefes proporciona medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Beneficios para la persona, mejora la comunicación y el conocimiento mutuo entre el trabajador y su jefe inmediato, estableciendo compromiso de responsabilidad y mejora frente a las debilidades detectadas (Rodríguez, 2016). Conocer las reglas de juego y las competencias que se van a evaluar, es decir, los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora (Chiavenato, 2015). Conocer las expectativas de sus líderes en cuanto a su desempeño y, según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles. Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia.

Beneficios para la organización, evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado. Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

Respecto a los métodos de la evaluación del desempeño, existen diferentes métodos que se pueden utilizar, dependiendo de cada empresa, puesto que debe tener un diseño personalizado basado en las características y necesidades que tenga esta. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a ciertas características del personal implicados se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación adecuado para el tipo y las características del personal implicado (Chiavenato, 2015). En la tabla 4 se observa los principales métodos de evaluación del desempeño.

Tabla 3. Métodos de evaluación del desempeño

METODOS	DEFINICIÓN
Método de escalas de gráficas	Método más común, reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamiento estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.
Método de elección forzada	Evalúa el desempeño del personal por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual.
Método de investigación de campo.	Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de estos, y se registran las causas, orígenes y motivos de desempeño con base al análisis de hechos y situaciones.
Método de Incidentes críticos.	Se basa en que el comportamiento humano tiene características extremas, capaces de generar resultados positivos o negativos. Se trata de una técnica que permite al líder observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño del evaluado. Las excepciones positivas deben destacarse y emplearse con mayor frecuencia, y las negativas, corregirse o eliminarse.
Método de comparación por pares.	Es un método que compara a los empleados de dos en dos: en la columna derecha se anota a quien se considera mejor en relación con el desempeño. Con este método también sirven los factores de evaluación. En tal caso, cada hoja del cuestionario se ocupa por un factor de evaluación del desempeño.
Método de frases descriptivas.	Este método solo difiere del método de elección forzada en que no es obligatorio escoger las frases.
Métodos 360°.	Evaluación en forma circular realizada por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado, Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°.

Fuente: Revisión literaria en 5 libros.

Realizar la evaluación del desempeño no es una tarea sencilla pero es un componente fundamental para las empresas, (Barrionuevo, 2017) concluye: La evaluación de desempeño por competencias, como una herramienta fundamental para el desarrollo de los recursos humanos de una microempresa. Mostrando como esta se convierte en un factor indispensable de análisis y control, permitiendo identificar el nivel de desempeño actual del empleado y su nivel de contribución al logro de los objetivos y metas de la organización, con el objeto de poder desarrollar profesionalmente a los evaluados, mejorar permanentemente los resultados de la organización y aprovechar adecuadamente los recursos humanos. La evaluación del desempeño individual por competencias constituye un enfoque de gestión imprescindible para las empresas de hoy en día, lo que demanda trabajar con el capital más importante de la organización el talento humano (Ramirez, 2018).



La evaluación del desempeño sirve para, dirigir y controlar al personal de forma más justa, y comprobar la eficacia de los procesos de selección de personal. Cuando seleccionamos a un candidato estamos haciendo un pronóstico sobre su rendimiento futuro y a través de la evaluación de desempeño podemos comprobar si esta predicción se ha cumplido o no (Perez, 2009); La evaluación de desempeño no solo es una herramienta de control, sino de análisis y de desarrollo de los recursos humanos, permitiendo alinearlos con la estrategia organizacional (Brazzotto, 2012). La evaluación de comportamientos es un instrumento que permite la comprobación del grado de cumplimiento que alcanzan los objetivos individuales de cada persona que trabaja en la organización, de tal manera que se pueda medir el rendimiento, la conducta de los profesionales que la integran y obtención de resultados de una manera integral (Portada, 2018). Ciertamente, la evaluación de desempeño es una herramienta que nos va a permitir recabar información clara y necesaria para tomar decisiones.

La evaluación del desempeño laboral es de suma importancia para la empresa y sus trabajadores, (Rodríguez, 2016) refiere que para crear la oportunidad de interacción entre jefe y empleados, intercambian puntos de vista sobre la empresa y las labores cotidianas, pues no debe considerarse como un ejercicio de examen sino para mejorar el rendimiento del empleado; (Mundo Empresarial, 2016) Menciona que al realizar la evaluación de desempeño la intención es mejorar el desarrollo integral de la persona por medio de planes de acción con el jefe, con el fin de pulir su perfil y encaminar su plan de carrera. Indudablemente, el objetivo de la evaluación de desempeño es mejorar las relaciones entre el jefe y subordinado; y ambos fijar un plan de acción para la mejora de su desempeño y que el empleado se sienta integrado y motivado.

En un artículo de evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano indica que, la evaluación del desempeño es un proceso de retroalimentación, acompañamiento y seguimiento continuo entre líder y colaborador; la evaluación de desempeño permite analizar el rendimiento individual para así conocer las fortalezas y debilidades de cada empleado, el cual permitirá potenciar lo positivo y tomar como oportunidad de mejora lo negativo del colaborador (Montoya, 2009); Una organización podrá medir sus capacidades de sus colaboradores a través de la evaluación de desempeño (Alles, 2009). El proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las áreas, y no está interesada en todas las clases de tareas, por tal motivo la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de su competencia (Capuano, 2004). Cada persona posee diferentes habilidades y capacidades por el cual la retroalimentación que se le brinde potenciará sus fortalezas.



En la Aduana Puno existe un 70% de desconocimiento por el personal del proceso de calificación del desempeño laboral, se destaca deficiencias principalmente por la parcialización e inequidad por parte de evaluadores en sus evaluaciones de desempeño laboral, muchas veces porque han sido rotados y conocen poco del evaluado. En la mayoría de las organizaciones los empleados desconocen la evaluación de desempeño o tiene una apreciación como algo negativo; es importante que el trabajador conozca las expectativas del desempeño laboral (Pino, 2014).

La evaluación de desempeño es de relevante importancia en la gestión empresarial, porque es la principal contribución para mejorar la actuación o desempeño, posibilitando reforzar positivamente la conducta exitosa o rectificar la conducta desacertada (Cuesta, 2013); las empresas deben tener metas claras por cada trabajador para contar con las evidencias de los seguimientos realizados y fortalecer los planes de carrera. La evaluación de desempeño es una herramienta muy poderosa para la obtención de metas de la alta dirección, pero esta depende de la objetividad con que se realicen las evaluaciones para que los resultados puedan ser satisfactorios, cada organización debe desarrollar sus propias formas de evaluación y no copiar modelos (Reyes, 2004).

CONCLUSION

La evaluación del desempeño mide las actitudes, rendimiento y comportamiento laboral del colaborador, por parte de su jefe inmediato; según el análisis de los diferentes autores, los objetivos de la evaluación del desempeño laboral deberían ser claros, para el evaluador y evaluado desde un inicio; de tal manera que ambas partes están informadas de las competencias a evaluar, para que luego se tome decisiones sobre su ascenso, transferencia y capacitación.

La evaluación del desempeño, beneficia al jefe inmediato, empleado y la empresa, se debe propiciar la participación conjunta de la gerencia general hasta el último colaborador de la empresa; el trabajador muchas veces se resiste a este proceso, por considerar que sus evaluadores no son imparciales y que al obtener una prueba no favorable podría costarle su permanencia en la organización. El evaluador debe compartir de manera constructiva los aspectos a mejorar de su desempeño, fidelizar al trabajador, mejorar resultados, incrementar la productividad y mejorar las relaciones entre superiores y empleados.

Finalmente, la evaluación del desempeño es una herramienta para el desarrollo integral del empleado, que permite mejorar sus capacidades, conocimientos, competencias y valores.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. A. (2009). *Construyendo Talento, Programas de Desarrollo para Crecimiento de las Personas y Continuidad de las Organizaciones*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Barrionuevo, P. (2017). *Modelo de Evaluación de Desempeño por competencias para Microempresas en Ferretería en la Ciudad de Puerto Maldonado*. Cusco: Repositorio UNSAAC.
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la Evaluación de Desempeño por Competencias a las Organizaciones*. Mendoza - Argentina: Repositorio Universidad Nacional de Cuyo.
- Capuano, A. M. (01 de Noviembre de 2004). *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Obtenido de Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal: <https://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones*. Mexico: Mc Graw -Hill Interamericana Editores S.A.
- Cuesta, A. (2013). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogota: Litoperla Impresores.
- Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. Naucalpan de Juárez, Estado de Mexico: Pearson Educación de Mexico, S.A.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, L. P. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: The Mc Graw Hill.
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Naucalpan de Juárez, Estado de Mexico.: Pearson Educación de Mexico, S.A.
- Montoya, C. A. (02 de Enero de 2009). *CA Montoya - Revista Científica" Visión de Futuro", 2009 - redalyc.org*. Obtenido de CA Montoya - Revista Científica" Visión de Futuro", 2009 - redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Mundo Empresarial. (25 de julio de 2016). *Elemplo.com*. Obtenido de Elemplo.com: <https://www.elemplo.com/co/noticias/mundo-empresarial/la-importancia-de-la-evaluacion-del-desempeno-laboral-4978>
- Palomino, P. (2003). *Investigación Cualitativa y Cuantitativa de la Educación*. Puno: Titikaka -FCEDUC-UNAP.



- Perez, M. A. (01 de 02 de 2009). *La academia*. Obtenido de Revista Gestion: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45577377/Evaluacion_al_desempeno_laboral.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEvaluacion_del_Desem
- Pino, D. H. (2014). *Evaluación del rendimiento laboral del personal de la intendencia de aduanas puno – 2011 y propuesta de programa de desarrollo de personal*. Puno: Repositorio de Universidad Nacional Altiplano.
- Portada, evaluación del desempeño laboral. qué es y cómo se desarrolla. (10 de Abril de 2018). *ARETÉ ACTIVA; Desarrollando las personas Potenciando la Organización*. Obtenido de ARETÉ ACTIVA; Desarrollando las personas Potenciando la Organización: <https://www.arete-activa.com/evaluacion-del-desempeno-laboral-que-es-y-como-se-desarrolla/>
- Ramirez, R. (2018). Evaluación de Desempeño : Tendencias Actuales. *Archivo Médico Camaguey*, 4.
- Reyes, A. (2004). Evaluacion del Desempeño. *Academia de Ciencias Administrativas, congreso anual internacional*, 2.
- Rodriguez, V. J. (2016). *Administracion de Recursos Humanos Aplicada a las Pequeñas y Medianas Empresas*. Mexico: Editorial Trillas, S.A.