

## ANÁLISIS SISTEMÁTICO DE LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS ENTIDADES PÚBLICAS: HERRAMIENTAS DE LAS OFICINAS DE RECURSOS HUMANOS

## SYSTEMATIC ANALYSIS OF PERFORMANCE MANAGEMENT IN PUBLIC ENTITIES: TOOLS FOR HUMAN RESOURCES OFFICES

**Tipo de Publicación:** Artículo Científico

**Recibido:** 09/05/2025

**Aceptado:** 10/06/2025

**Publicado:** 23/08/2025

**Código Único AV:** e505

**Páginas:** 1 (1027-1066)

**DOI:** <https://doi.org/10.5281/zenodo.16933151>

**Autor:**

**Arístides Alexander Tejada Ramos**

Abogado

Magíster en Gestión Pública y Gobernabilidad

Estudios de Maestría en Derecho Civil y

Comercial

Estudios de Doctorado

 <https://orcid.org/0000-0003-2803-8214>

**E-mail:** [atejadara@uvcvirtual.edu.pe](mailto:atejadara@uvcvirtual.edu.pe)

**Afilación:** Universidad César Vallejo

**País:** República del Perú

### **Resumen**

El presente artículo de revisión formuló un análisis respecto a la necesidad de realizar adecuadamente la evaluación de la producción del personal en las instituciones públicas, partiendo de lo general a lo específico, se inició el análisis evaluando la gestión del rendimiento o desempeño en entidades privadas, para luego pasar a evaluar a las entidades estatales. Se ponderó y analizó la importancia de la intervención de las oficinas de manejo del potencial humano de las entidades públicas, como área gestora, de evaluar, dirigir y controlar al personal. Se han analizado diversas teorías con respecto a la importancia de la gestión del desempeño con el propósito de modernizar y fortalecer el performance y el rendimiento de los trabajadores. Asimismo, se han analizado los problemas que afronta el personal, que tiene incidencia en la gestión del desempeño y que no posibilita alcanzar la ejecución de los planes y metas trazadas por las entidades, que se incluyen en sus planes institucionales y de gestión debidamente aprobados. El estudio tuvo como objeto revisar el impacto de la gestión del desempeño en las entidades estatales y la funciones que cumplen las Oficinas de Personal, mediante una revisión sistemática de literatura. Se utilizó el método PRISMA, que aportó directrices vitales para elaborar y desarrollar revisiones sistemáticas. Esta perspectiva realza la puesta en funcionamiento de un protocolo de revisión, establecido, que sirvió como marco estructural para el estudio. Los resultados del estudio hallaron y determinaron el rol y papel preponderante de las Áreas de manejo de personal en la evaluación del desempeño del potencial humano, a fin de lograr los fines y metas institucionales propuestos en las entidades. Se concluye que el papel de las áreas de manejo del potencial humano de las entidades del Estado, en la evaluación del desempeño, juegan un rol vital para alcanzar los objetivos establecidos, así como, cumplir con las metas propuestas, en aplicación del seguimiento, evaluación, capacitación, control y reconocimiento del potencial humano.

**Palabras Clave** Desempeño laboral, gestión del rendimiento, medición del desempeño.

### **Abstract**

This review article analyzed the need for adequate evaluation of personnel production in public institutions, from the general to the specific. The analysis began by assessing performance management in private entities, and then moved on to assessing state entities. The importance of the intervention of public entities' human potential management offices, as a management area, to evaluate, direct, and control personnel, was considered and analyzed. Various theories regarding the importance of performance management for the purpose of modernizing and strengthening employee performance and output were analyzed. Likewise, the problems faced by personnel, which impact performance management and prevent the execution of the plans and goals set by the entities, which are included in their duly approved institutional and management plans, were analyzed. The study aimed to review the impact of Performance Management in state entities and the functions performed by Personnel Offices through a systematic literature review. The PRISMA method was used, which provided vital guidelines for developing and conducting systematic reviews. This perspective highlights the implementation of an established review protocol, which served as a structural framework for the study. The study results identified and determined the predominant role and function of Personnel Management Areas in evaluating the performance of human potential, in order to achieve the institutional goals and objectives proposed within the entities. It is concluded that the role of the Human Potential Management Areas of state entities in performance evaluation plays a vital role in achieving the established objectives and meeting the proposed goals, in the application of monitoring, evaluation, training, control, and recognition of human potential.

**Keywords** Job performance, performance management, performance measurement.



## Introducción

La evaluación del rendimiento y de la producción del talento humano, surge como una actividad de gran relevancia para alcanzar las metas y planes establecidos en las instituciones y entidades, que tienen personal o fuerza laboral. Sirve para calcular el avance y el logro de tareas y actividades, consiguiendo alcanzar los objetivos planeados y trazados a corto y mediano plazo.

El área de manejo del potencial humano de las entidades estatales, es muy importante en la medición del desempeño y en la evaluación que se realice al personal trabajador. Como refiere Bartolacci et al., (2024) los desafíos sociales y económicos que enfrentan los gobiernos presionan cada vez más a las entidades públicas para que mejoren los servicios a la ciudadanía con soluciones eficientes, evitando al mismo tiempo un mayor gasto. En consecuencia, los gobiernos han introducido diversas prácticas de inspiración empresarial.

El autor Kedzierska-Bujak (2024) refiere que la correcta gestión del rendimiento es vital en la instauración efectiva de las estrategias productivas. Numerosos investigadores han observado que los conceptos de gestión del rendimiento pueden ser utilizados por empresas, entidades del sector público y universidades. Biondi & Russo (2022) señalan que la conexión

entre planificación estratégica y gestión estratégica, requiere mayor investigación y comprensión. En una visión más amplia, el sistema considera la planificación estratégica como el primer paso de un modelo orientado a la medición y evaluación de resultados. En particular, en las instituciones estatales públicas, el uso de planes estratégicos es una forma de reducir el significado político-institucional de las decisiones mediante directrices y objetivos estratégicos. En este sentido, el plan estratégico facilita la aplicación de la gestión del rendimiento.

En el mismo sentido, Liang & Li (2025) mencionan que el rendimiento laboral, que abarca diversas formas de desempeño laboral y comportamientos relacionados con el trabajo, se refiere al valor anticipado de las acciones de un individuo a lo largo del tiempo para una organización. La magnitud y extensión del desempeño laboral, que muchos académicos consideran aplicables a diversas ocupaciones, incluyen el desarrollo de las tareas, la ejecución contextual de las tareas, entendido como una gama de comportamientos desviados en el lugar de trabajo, a menudo clasificados en cinco categorías distintas: retraimiento (p. ej., ausentismo, intención de rotación, tomar descansos largos y llegar tarde), abuso (p. ej., amenazar, insultar, ignorar o culpar a alguien en el trabajo y otras formas de acoso), sabotaje (p. ej., desperdiciar



materiales o suministros, dañar equipos o propiedad), robo (p. ej., reclamar más horas de las trabajadas y otros actos de robo) y desviación de la producción (p. ej., negligencia con respecto a las instrucciones y ocultamiento de conocimiento).

Así también, Rivenbark & Vignieri (2024) citando a Hatry definieron la gestión del rendimiento como “el uso de la información sobre el rendimiento para influir en programas, políticas o cualquier otra acción de la organización destinada a maximizar los beneficios de los servicios públicos” (2024, p. 352).

Kalogiannidis et al., (2025) en su estudio refieren que, la definición o idea de evaluación del desempeño tiene sustento en diversos marcos teóricos sobre su relevancia y funcionamiento. La teoría más conocida es la Teoría de la fijación o creación de indicadores u objetivos específicos, desarrollada por Locke y Latham. Esta teoría sostiene que traducir los objetivos comunes de una entidad en metas puntuales y medibles, puede mejorar el rendimiento organizacional al proporcionar enfoque e impulso. A partir de esta teoría, es evidente que las claves de los sistemas de gestión del desempeño contienen metas claras, coherentes con las metas y objetivos organizacionales, que infunden a los empleados un sentido de dirección y responsabilidad.

Por otro lado, Androniceanu (2025) refiere que el programa Python tiene la capacidad de proporcionar a las organizaciones una visión holística e integrada, solución que no solo identifica los factores que contribuyen a la movilidad, sino que también podría reducir las tasas de fluctuación del personal, y priorizar en función de su impacto. Esto permitiría una toma de decisiones más informada y eficaz, lo que podría ayudar a mantener la organización con estabilidad y rendimiento.

Yupanqui (2022) refiere que “el rendimiento excelente en el trabajo, es un elemento esencial en la marcha de las instituciones empresariales, procedimientos que están íntimamente relacionados con la gestión, manejo y administración de los trabajadores” (p. 61). Destacando de qué manera, una gestión efectiva del desempeño, beneficia no solo a los empleados, sino que resalta positivamente en la efectividad, operatividad y mejora continua de los servicios brindados por las entidades.

En este sentido, Ortiz et al., (2024) refieren que la efectividad de los sistemas de evaluación de desempeño, juegan un papel fundamental, ya que están íntimamente relacionados con la vinculación de las metas y objetivos estratégicos de las instituciones y las habilidades adquiridas por los trabajadores. Cuando dicha alineación es débil o inexistente, la evaluación es percibida de manera

negativa por los empleados, afectando su compromiso y reduciendo la productividad general.

Según el autor Opoku (2024) la evaluación del rendimiento es un conjunto de procedimientos estratégicos e integrados, que garantizan la consecución sostenida de la misión y visión institucional, mediante un mejor rendimiento de los empleados; también la define como un proceso en el que el comportamiento y los objetivos laborales de un empleado se alinean con los objetivos de una entidad.

Sumba-Bustamante et al., (2022) refieren que el desempeño o performance, es el empeño y empuje que practica un trabajador en el ejercicio de sus habilidades, y oportunidades físicas o mentales para lograr y obtener un rendimiento profesional; los trabajadores son el conducto principal mediante el cual se desarrolla efectiva y exitosamente una compañía, por consiguiente, hoy en día las entidades e instituciones buscan fortalecer y robustecer el rendimiento de sus trabajadores mediante la continuidad de planes de formación, perfeccionamiento, instrucción y preparación, para perfeccionar y mejorar el performance del talento humano y establecer ventajas y mejoras a nivel competitivo.

Bohórquez et al., (2020) refieren respecto al tema, que el examen y valoración del rendimiento y desempeño es una herramienta que se usa con el

propósito de corroborar el estándar de logro y avance de ejecución de los objetivos establecidos a nivel personal y grupal. Esta estructura y metodología posibilita realizar una correcta evaluación continua y progresiva, completa y total de las acciones de los profesionales y el rendimiento o la consecución de los objetivos esperados.

Tuesta et al., (2021) refieren que, en el siglo pasado las entidades guiaban el logro y consecución de sus metas hacia el incremento de la producción, sobre la base del bienestar de los empleados; sin perjuicio de lo expuesto, en este siglo las empresas y entidades logran llegar un poco más allá, logrando ver al trabajador y la sociedad siendo parte de la vida rutinaria y diaria de la organización. El empleado que trabaja en una entidad o empresa lo realiza en razón a que tiene uno o varios intereses relacionados con su vida, que espera cubrir y alcanzar a través de ésta.

Reseñan Gálvez et al., (2021) que el rendimiento en el trabajo, es un conjunto de procedimientos que se alinean a la consecución de metas por parte del potencial humano, que posibilita en este sentido conseguir los logros y objetivos de grupo; y la medición del rendimiento es una cadena secuencial dinámica con permanencia limitada por actividades y procesos que pueden representar una robustez para la empresa conforme a los resultados alcanzados.

Asimismo, Raja et al., (2025) establecen que la Evaluación del Rendimiento (ER) son procesos secuenciales, y esenciales que miden y mejoran el rendimiento de los trabajadores, fomenta la innovación y mejora la eficiencia y la eficacia organizacional. Es un proceso unificado que incentiva a los gerentes a colaborar con el personal para establecer objetivos, medir, evaluar y recompensar el desempeño.

La justificación del presente artículo se fundamenta en la imperiosa necesidad mejorar y brindar herramientas para fortalecer el rendimiento y desempeño del potencial humano de las instituciones públicas a través de las áreas que manejan el talento humano, que tienen este importante rol evaluador. Es relevante, porque analiza y sintetiza las experiencias de muchos países que vienen aplicando técnicas y herramientas para mejorar y potenciar el desempeño y la productividad en las entidades del Estado, aplicando una mejora continua.

Tiene como objeto analizar las experiencias internacionales sobre la gestión y evaluación del desempeño y rendimiento a través de las oficinas de potencial humano. Importa este estudio al mundo científico, por cuanto se analizarán y se expondrán nuevas herramientas y en tendencia a nivel internacional de aplicación, viendo las mejoras obtenidas y el valor público que se genere

como impacto en la gestión y conducción del recurso humano.

El problema, del estudio corresponde a la formulación de la pregunta ¿De qué manera se efectúa la Gestión del Desempeño en las entidades públicas y cuáles son las herramientas de las Oficinas de Recursos Humanos? Como objetivo tenemos: Analizar cómo se efectúa la Gestión del Desempeño en las entidades públicas y cuáles son las herramientas de las Oficinas de Recursos Humanos, mediante una revisión sistemática de literatura.

No se ha utilizado en el presente análisis el sistema PICO debido a que es una estrategia para formular preguntas de investigación, especialmente útil en temas médico basados en la evidencia, y en investigaciones cuantitativas. Cuyas características se basan en identificar cuatro componentes clave: P (Paciente o Población), I (Intervención), C (Comparación) y O (Resultado).

El contexto de la presente la investigación, es analizar, mostrar y describir, como se efectúa o se realiza la Gestión del desempeño en las entidades estatales y la función de las áreas de potencial humano, a fin de optimizar la productividad y rendimiento de los trabajadores, teniendo en consideración el cumplimiento de objetivos y metas de cada entidad; y en consideración a los indicadores y su análisis a fin

de establecer una mejora continua en las tareas y procedimientos que desarrollan.

## Desarrollo

Hermanu et al., (2022) establecen y consideran la relevancia de la gestión del rendimiento, citando a Dixon y Hood, quienes recomiendan las siguientes tres condiciones: la clasificación puede discernir la institución que se está evaluando con base en los indicadores utilizados; instrumento de calificación estable; la evaluación no solo es beneficiosa para el Instituto sino también para la comunidad en general. Asimismo, citando a Sizer y otros, explicaron que hay cinco indicadores de desempeño en la medición: a) Aspecto de monitoreo, que mide la evaluación continua de un programa, institución o sistema; b) Aspecto de evaluación, que observa el alcance de objetivos y fines; c) Aspecto de diálogo, como base para comunicar conceptos y metas, de modo que tengamos la misma percepción de la política; d) Aspecto de racionalización, donde los indicadores de desempeño pueden fomentar la formulación de políticas racionales y coherentes; y e) El aspecto de asignación de recursos, que se convierte en la base para el mapeo de recursos para el fortalecimiento de los mismos.

García Dávila (2023) menciona que, el desempeño en el trabajo es la realización total de las actividades y acciones en la empresa, que varía

de servidor a servidor, supeditado a algunas situaciones que parten de su sacrificio y empeño, su habilidad, destreza y forma como observa que se realizan las actividades cada uno de ellos.

Egbe (2022) refiere que, el sistema de recompensa organizacional que constituye las características de la satisfacción laboral en la organización, como los elementos tangibles como el salario, los beneficios, el esfuerzo, el nivel de habilidad; los intangibles, como el reconocimiento, la aceptación y el entusiasmo, etc., están todos vinculados a la productividad de los empleados. La Teoría de la Equidad de Adams sustenta la investigación. Según esta teoría, debe lograrse un equilibrio justo entre las aportaciones de un empleado (esfuerzo, nivel de competencias, aceptación y entusiasmo) y sus resultados (productividad, eficiencia y entusiasmo) (salario, beneficios, intangibles como el reconocimiento, etc.).

Mazher (2022) refiere que, las empresas necesitan implementar sistemas de recompensas si desean contratar y retener a buenos empleados. Esto se debe a que se ha demostrado que los programas de incentivos prolongan la permanencia de los trabajadores en el puesto. Los incentivos fomentan el pensamiento creativo en la plantilla. Los trabajadores cualificados pueden estar más interesados en unirse a una empresa si saben que serán recompensados. Los trabajadores



que se sienten bien consigo mismos en el trabajo son más propensos a esforzarse para seguir desempeñando bien su trabajo en el futuro.

Ahmad et al., (2025) refieren que evaluar el desempeño de una organización implica dos conceptos críticos: eficiencia y productividad, que a menudo se usan indistintamente. La productividad se puede medir mediante la evaluación de la vinculación entre la producción y los insumos o evaluando la Productividad Total de Factores (PTF). La eficiencia, por otro lado, es la habilidad de la entidad para minimizar los insumos necesarios para lograr un resultado determinado, o maximizar la producción generada a partir de una determinada entrada de recursos.

Seo & Park (2025) reseñan que su estudio también sienta las bases para futuras investigaciones sobre el trabajo inteligente al establecer una conexión entre la distancia psicológica y la evaluación del desempeño. Destaca el papel de la distancia psicológica en la influencia de las decisiones de los evaluadores y ofrece una nueva vía para investigar cómo los entornos de trabajo remoto afectan los procesos organizacionales. A partir de esto, estudios futuros podrían explorar cómo la dinámica de equipo, las estrategias de liderazgo y el diseño de tareas en entornos de trabajo inteligente interactúan con la distancia psicológica para dar forma a los sistemas de gestión del desempeño.

Los hallazgos sugieren que comprender la influencia de la distancia psicológica puede conducir al desarrollo de estrategias de evaluación del desempeño más efectivas en entornos de trabajo inteligente. Esta investigación puede informar el proyecto o plan de un sistema de evaluación del rendimiento que consideren los aspectos psicológicos del trabajo remoto, contribuyendo a la optimización de los entornos laborales en un mundo cada vez más digitalizado.

Bayser (2022) refiere que según el estudio de la investigación y sus resultados, referida al estudio de la motivación del trabajador y su impacto en el desempeño en el trabajo, uno de los hallazgos más relevantes hallados en este trabajo es la relación positiva estadísticamente entre la motivación y el desempeño de los profesionales, lo que hace ver la necesidad de laborar en futuros trabajos de investigación, que evalúen medidas de acciones e intervención que se basen desde el punto de vista cualitativo, con indicadores, que consideren a priori, que, si se eleva uno, debe mejorar el otro indicador.

Meurer et al., (2024) describen que, la evaluación del desempeño debe ser constante, ya que facilita la acción de la gestión, como corregir posibles desviaciones, además de proporcionar retroalimentación constructiva. El sector público proporciona servicios esenciales con el fin de promover el bienestar de la sociedad. Por ello, es

importante examinar los aspectos que influyen en el desempeño en estas áreas que son esenciales para la ciudadanía.

Xu (2022) señala la importancia de la tipología de motivación de la Teoría de la auto-determinación (SDT) que, ha servido ampliamente en estudios de comportamiento organizacional, especialmente para evaluar cómo los diversos tipos de motivación impactan el desempeño laboral y las actitudes laborales. Los gerentes públicos deberían emplear incentivos personalizados y programas de capacitación específicos para promover la moral laboral y el rendimiento en el trabajo de los servidores; las organizaciones han recurrido a mecanismos como la evaluación del desempeño. Aunque recurrente en la literatura bajo diferentes enfoques (económico, financiero, operacional), la evaluación del desempeño humano requiere especial atención ya que las organizaciones están formadas esencialmente por personas.

Zhang et al., (2023) refiere que la relevancia de estudiar las diferencias individuales en las organizaciones se sustenta en la creación de estrategias orientadas a la efectividad del desempeño. Corduneanu et al., (2020) describen que los servidores públicos deben cumplir objetivos de desempeño exigidos por el público externo, que a veces dictan la asignación de recompensas. Destaca que las diferencias

individuales influyen en los comportamientos profesionales. Sin embargo, estas diferencias se ignoran o se utilizan como variables de control en los modelos empíricos. En el estudio, los factores individuales, profesionales y organizacionales representan variables independientes a la hora de examinar la repercusión en el desarrollo del rol de los empleados del Estado. Se estudiaron por intermedio de paradigmas y criterios con ecuaciones estructurales, de manera que los resultados presenten implicaciones prácticas que sean de utilidad para los directivos y para optimizar el rendimiento de los trabajadores estatales.

Beuren et al., (2020) indican que la alta presión y el estrés perjudican la productividad y la capacidad cognitiva de los empleados, lo que dificulta el desarrollo y la creación. Egemen (2024) menciona que las experiencias estresantes con la supervisión del trabajo, pueden influenciar de manera negativa en el performance y la satisfacción del trabajo. Los factores organizacionales inciden, además del comportamiento individual, en las vulneraciones que sufren las organizaciones. Por otro lado, la satisfacción del empleado tiene un menor impacto en el desempeño de las tareas, ya que también incluye la competencia técnica y la eficiencia, que pueden no estar directamente relacionadas con la satisfacción o la motivación del empleado, refiere



que el personal joven que inicia en el mercado de trabajo, necesita apoyo para realizar tareas.

Para Nowak (2023) guiar el desempeño del rol, este puede ir acompañado de conductas estresantes, como retroalimentación negativa, monitoreo riguroso y presión del tiempo. El estrés en el trabajo también puede ser causado por la rotación de personal, la carga de trabajo, la falta de autonomía, la falta de recursos y los cambios de objetivos. Arosemena (2022) refiere que la empresa, históricamente en el tiempo, se ha responsabilizado por llegar a cumplir con sus objetivos y fines, mediante el uso de estrategias con el objetivo de garantizar los beneficios que posibiliten seguir laborando en el transcurso del tiempo.

Los intereses del logro de la eficiencia empresarial, ha sido importantísimo para que los investigadores modernos, realicen aportes sustanciales a la epistemología de las ciencias administrativas. Los indicadores claves de rendimiento, o KPIs por sus siglas en inglés, son una parte del conjunto de métricos que la gestión moderna usa para entender si la empresa está logrando alcanzar sus objetivos y metas planteadas por la alta dirección. El tablero de mando integral de Kaplan y Norton, desde su aparición en el año de 1992, es de gran valoración para la gerencia estratégica empresarial.

Bautista et al., (2020) refieren que el desempeño en el trabajo es un instrumento vital para el acrecentamiento de las entidades, ya que coadyuvan a fijar estrategias, y ajustar la eficacia de los servidores, es decir provisiona beneficios para la institución que permitirá realizar un mejoramiento continuo, asimismo, ser muy competitivos. Por ello, las empresas tienen que estar preocupados y dar mayor mirada al rendimiento en el trabajo, de cada uno de sus trabajadores.

## Metodología

Como metodología del presente trabajo se utilizó el método PRISMA, que aporta directrices vitales para elaborar y desarrollar revisiones sistemáticas. Esta perspectiva realza la puesta en funcionamiento de un protocolo de revisión, establecido, que sirva como marco estructural para el estudio. Estas directrices de revisión contienen cuatro fases distintas y definidas, que se constituyen en un fluograma llamado PRISMA. Estas fases sujetan detalles iniciales, que incluyen la identificación, la elección, elegibilidad y la inclusión de artículos.

La etapa de identificación persigue la búsqueda sistemática y la recolección de fuentes bibliográficas relevantes; y, por otro lado, la etapa de elección versa sobre la evaluación y la depuración de los artículos recopilados en base a la fijación de ciertos criterios de incorporación y



exclusión establecidos antes de su identificación. Siguiendo con la etapa de elegibilidad, se analizó la idoneidad de los estudios restantes, evaluando pausadamente y minuciosamente su contenido y método utilizado. Y para culminar, se eligieron los estudios más relevantes con los fines y objetivos elegidos, en la revisión final.

Al acogernos a estos lineamientos y directrices exhaustivas y sistemáticas, se garantiza una revisión integral, que cuenta con confiabilidad e imparcialidad de la información analizada, lo que posibilita concluir con precisión, proponer conclusiones y adoptar decisiones acertadas. Los lineamientos seguidos en la identificación, búsqueda y estudio de las revistas indexadas identificadas como pertinentes, que se utilizaron, se obtuvieron conforme a los siguientes procedimientos para incluirlos:

1. Artículos científicos que analicen la gestión del desempeño en las instituciones estatales y la función de las oficinas de Recursos Humanos.
2. Artículos publicitados en lenguaje español o inglés.
3. Estudios referidos exclusivamente al estudio de la evaluación del desempeño y la productividad, en cuanto a calidad y eficiencia.

4. Artículos que se ubican en la base de datos Scopus, SciELO, SAGE JOURNALS, Researchgate, y otros.
5. Artículos emitidos y aprobados durante los meses de enero de 2020 y abril de 2025.

Respecto a la aplicación de criterios excluyentes, se consideraron los siguientes:

1. Estudios, trabajos monográficos, secciones de libros o misivas al editor, estudios documentales, revisiones sistemáticas, investigaciones y seminarios o charlas.
2. Textos o artículos cuyo archivo pdf, no esté disponible libre para acceder y estudiar.
3. Estudios que versen principalmente en el análisis de la evaluación del potencial humano, pero que no, estén ligados a la evaluación del desempeño y las funciones de las oficinas competentes.
4. Estudios que se expongan y se expliquen en un entorno distinto al del mejoramiento de la evaluación del desempeño.
5. Artículos científicos cuya redacción se encuentren en lenguaje distinto al castellano o inglés.

A fin de rescatar investigaciones o artículos de relevancia, en el presente trabajo, se usaron estrategias y formas de hallazgo, y, con enfoque en la base de datos Scopus, SciELO,



SAGE JOURNALS, Researchgate. La búsqueda se hizo del 10 de abril hasta el día 30 de abril de 2025, esto asegura que se considere la información más actualizada respecto al tema de estudio. Para optimizar la efectividad de las búsquedas realizadas, se usaron descriptores específicos asociados con las categorías Gestión del desempeño, evaluación del desempeño, productividad y recursos humanos. Estos descriptores, se usaron conjuntamente con el uso de operadores booleanos, que coadyuvaron a pulir, esclarecer y precisar los resultados de hallazgo, mejorando los resultados al momento de buscar los estudios y artículos. Utilizando estos lineamientos, por medio de la observancia y el método científico, se optimizó el restablecimiento de información correspondiente, asegurando una exploración completa y sólida del trabajo materia de análisis.

La selección de artículos y su procedimiento, la búsqueda y rastreo se desarrollaron en base al uso de descriptores preestablecidos en las bases de datos Scopus, SciELO, SAGE JOURNALS, Researchgate, que valieron y se usaron como fuentes primarias de información. Asimismo, para garantizar cubrir integralmente la búsqueda, se incluyeron registros extras o adicionales como complemento de otras fuentes importantes para potenciar la obtención de información recopilada.

Para dinamizar la busca de datos, se usó una combinación de descriptores y términos clave, aunado a la utilización de operadores booleanos como AND, OR y NOT. Los descriptores y los términos clave utilizados incluyeron las categorías: herramientas de gestión del desempeño, evaluación del desempeño, producción, recursos humanos y oficinas de recursos humanos, siendo la ruta de búsqueda en español: (((("Herramientas de gestión del desempeño y producción") OR ("evaluación del desempeño")) AND ((("recursos humanos") OR ("rol de las oficinas de recursos humanos")))) NOT ("examen a los servidores OR trabajadores")). En este sentido la ruta usada en inglés fue: (((("performance measurement") AND ((("performance management") OR ("management and employee performance") OR ("Enhancing Employee Performance") OR ("EFFICIENCY")))) NOT ("examination of servers ")).

Asimismo, en el proceso para hallar información, se sostuvieron registros pormenorizados de datos preliminares y fuentes seleccionadas en un formato completo de compilación de información y datos. Se documentó de forma diligente, tomando nota de componentes clave e importantes como: el año de publicidad del artículo, país originario, título del artículo, denominación de la revista, además se consideraron la finalidad del estudio y aspectos de metodología. Estas directrices, con perspectiva sistémica, aseguraron que toda la data relevante obtenida, sea

registrada eficientemente, lo que posibilitaría el post análisis y estudio de los artículos seleccionados. Habiendo seguido este estricto proceso, el estudio estableció como finalidad: recopilar y recoger una variedad considerable de textos para sustentar sus objetivos y proveer fundamentos, a fin de realizar exámenes y extraer lo más importante de forma minuciosa.

### Explicación y discusión

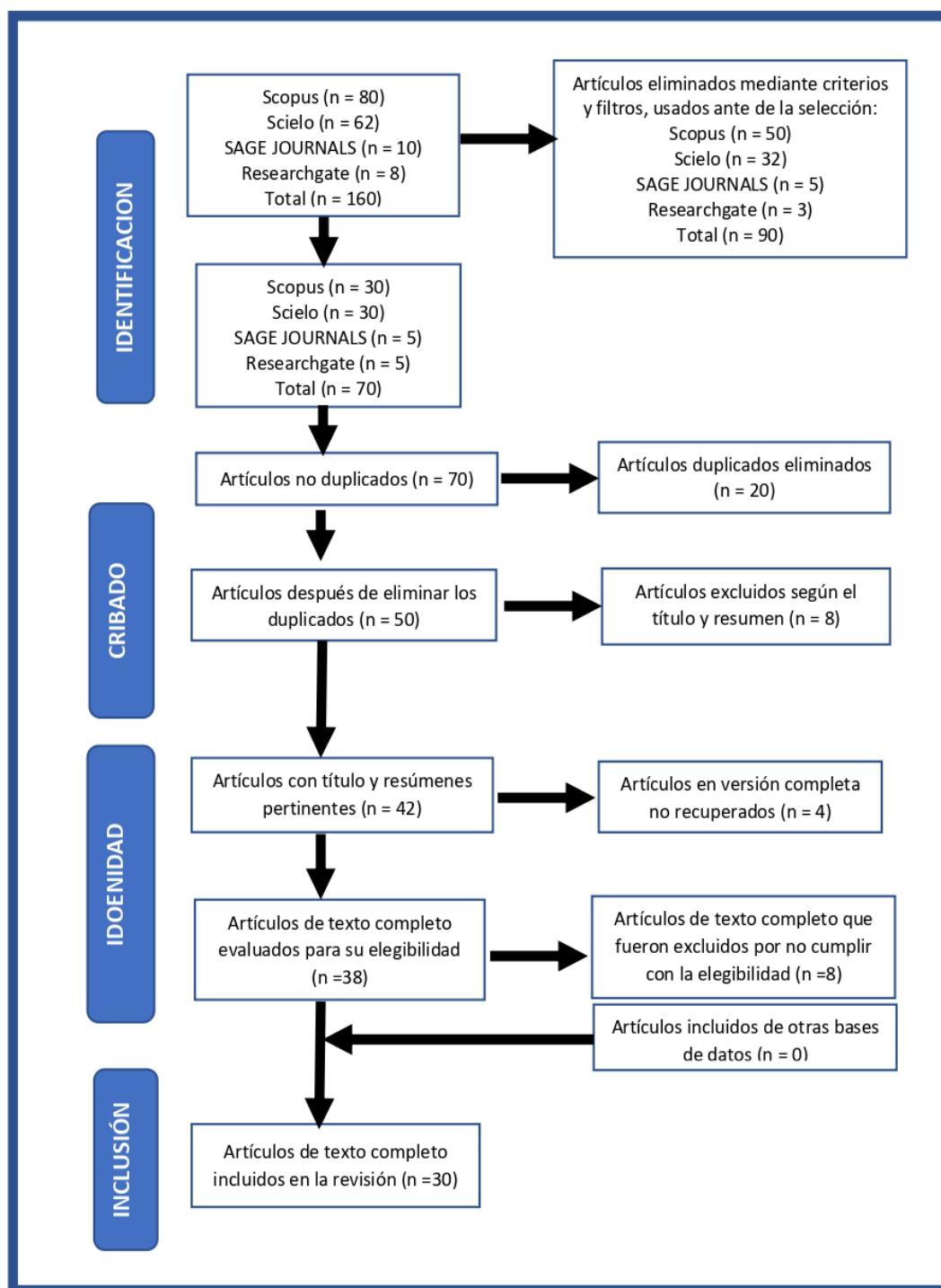
Conforme a la Tabla 1, podemos visualizar la totalidad de estudios, separados por cada base de datos, ubicándose en Scopus 80, en SciELO 62, SAGE JOURNALS se hallaron 10 y Researchgate se encontraron 08, los cuales son publicaciones sin seleccionar en los hallazgos preliminares.

Base de datos	Cantidad
Scopus	80
SciELO	62
SAGE JOURNALS	10
Researchgate	8
<b>Total</b>	<b>160</b>

**Tabla 1.** Búsqueda Preliminar

Posteriormente, se realizó un cribado a fin de considerar sólo los estudios alineados a las consideraciones adoptadas para incluir como para excluir un artículo. Además, en la fase de elegir, se analizó el contenido de los trabajos para establecer si cumplirían con la elegibilidad conforme al objeto del estudio. En este sentido, en la fase de inclusión, se eligieron los estudios para ejecutar y establecer la revisión sistemática de los contenidos (Ver Figura 1).



**Figura 1:** Flujograma PRISMA

Habiéndose realizado una búsqueda preliminar, 90 artículos fueron eliminados mediante filtros y criterios usados en la elección. Asimismo, se desecharon 20 artículos que se duplicaban, y 8 artículos fueron excluidos tras haberse leído los títulos y el resumen. Además, 4 artículos no se tomaron en consideración, por no contar con acceso abierto y 8 artículos fueron excluidos al ser revisados completamente, y no cumplir los lineamientos de elegibilidad. Entre los artículos no elegidos se encuentran los estudios de Tjimuku et al., (2025) eliminándose por centrarse en la Inteligencia emocional y capital psicológico en acción: una revisión sistemática de la literatura y direcciones para futuras investigaciones, no relacionada con el tema materia de estudio.

Asimismo, el trabajo de Katsenos & Pierrakeas (2025) se deshecho porque no se centra en el contexto de la gestión del desempeño y la mejora de la producción, la investigación subraya la importancia de la evaluación de las contribuciones individuales de los miembros del equipo al logro del equipo mediante la combinación de evaluaciones entre pares y presencia digital en un entorno académico.

De igual manera, Lyaka & Ngulube (2025) no fueron tomados en consideración, ya que se centran en el estudio del aprovechamiento de las prácticas de recursos humanos para retener el conocimiento de los bibliotecarios en bibliotecas de universidades

públicas seleccionadas de Uganda, y no se enfocan en la evaluación del desempeño de talento humano conforme al objeto de estudio. Con respecto a Hawela et al., (2025) no se consideró porque se centra en el impulso a la sostenibilidad en el sector hotelero turco: la interacción entre la gestión de recursos humanos ecológica, los comportamientos ecológicos y el apoyo organizacional, no relacionado con el tema de estudio. Papademetriou et al., (2025) no fueron considerados en la presente revisión porque su estudio trata sobre la integración de la sostenibilidad en la gestión de recursos humanos: la construcción de la fuerza laboral más ecológica para el futuro. Además, Van Beurden et al., 2025) fueron descartados por cuanto centran su estudio en la coincidencia entre gerentes y empleados, y las perspectivas diádicas sobre las prácticas laborales de alto rendimiento y su impacto en el desempeño. Para concluir esta sección, no fueron incluidos trabajos de revisión de otras bases de datos, obteniéndose 30 artículos para su análisis.



N.º	Autor, año, país	Enfoque	Diseño	Resultados
01	Ahmad et al., (2025) Malasia	Cuantitativa	No indica	<p>El estudio revela que el principal impulsor del cambio en la actividad productiva en las universidades parece ser el creciente uso del aprendizaje combinado y el aprendizaje electrónico en Malasia, enfatizado por un plan de educación estructurado. La importancia de la alfabetización digital para el aprendizaje permanente, coincide con los resultados del estudio. Si bien este estudio reveló evidencia de un aumento de la productividad en las universidades públicas malasias tras la implementación de un plan de educación estructurado, se deben implementar estrategias para mantener este logro en el futuro. Además, es imperativo abordar el problema de la eficiencia técnica, como lo indican investigaciones previas y actuales.</p>
02	Androniceanu, (2025) Rumanía	Cualitativa	No experimental	<p>Este estudio enfatiza la importancia del análisis de datos para tomar decisiones informadas en RR. HH. El estudio utilizó Python para desarrollar un modelo de aprendizaje automático que identifica los factores que contribuyen a la productividad de los empleados. Los resultados del estudio demostraron cómo se puede utilizar Python para crear soluciones predictivas en RR. HH, sobre movimientos de personal, mejorando la productividad.</p>
03	Arosemena (2022) Panamá	Cualitativo – descriptivo	No indica	<p>El diseño de indicadores claves de desempeño no es tarea fácil, requiere del compromiso de todos los integrantes de la organización y van siempre ligados a los factores críticos para el éxito de la empresa. La medición del desempeño es un tópico de suma importancia en la gerencia de las empresas y, por lo general, va ligada a los factores críticos del éxito empresarial. Las dimensiones que se midan en el tablero de mando integral de Kaplan y Norton, sirven de guía a la gerencia estratégica para la toma de decisiones una vez se establezcan los indicadores claves de desempeño en cada una de las mencionadas dimensiones.</p>
04	Bartolacci et al., (2024) Italia	Cuantitativo	No indica	<p>El artículo propone una metodología para mejorar los sistemas de gestión de procesos (SGP) de entidades que prestan servicios públicos aprovechando las potencialidades del big data y el open data, con especial atención al establecimiento de objetivos de eficiencia económica. Los errores en la fijación de metas y, por ende, de objetivos pueden tener diversas consecuencias negativas en la programación de actividades y la asignación de los escasos recursos disponibles. Perseguir objetivos inalcanzables es contraproducente y sobrecarga a la organización y sus recursos humanos.</p>
05	Bayser, (2022) Argentina	Cualitativo	No probabilista	<p>Los resultados de la investigación referente al estudio de la motivación y su influencia en el desempeño laboral, uno de los hallazgos más importantes encontrados en este estudio es la correlación positiva estadísticamente significativa entre la motivación y el desempeño profesional, lo que hace pensar</p>

06	Beuren et al., (2020) Brasil	Cualitativo	No experimental	en la necesidad de trabajar en futuras investigaciones donde se evalúen estrategias de intervención que caractericen desde el punto de vista cualitativo y eleven ambos indicadores, considerando que a priori, si aumenta uno, mejora el otro indicador. Los resultados de esta investigación apoyan la idea de que la motivación es un factor que incide en el desempeño laboral de los empleados debido a la falta de herramientas necesarias para mantener un alto nivel de motivación y por ende, un mejor desempeño laboral en su lugar de trabajo.	
07	Biondi & Russo (2022) Italia	Cualitativo	No experimental	Los resultados de la encuesta también tienen implicaciones prácticas para las organizaciones, al demostrar que la percepción facilitadora de los Sistema de Control de Gestión (MCS), tiene la capacidad de motivar intrínsecamente a sus directivos al ampliar los propósitos laborales (significado), fortalecer la creencia en la capacidad para desempeñarlo (competencia), la autonomía de acción (autodeterminación) e influir en los resultados (impacto). Por lo tanto, un MCS que reduce la ambigüedad de roles favorece un entorno de unidad participativa, mantiene el apoyo sociopolítico y proporciona recursos, y tiende a facilitar el empoderamiento de sus empleados.	
08	Bohórquez et al., (2020) Grecia	Mixta	No indica	Los sistemas de gestión del desempeño, exigen la emisión de un Plan de Gestión del Desempeño, que amplíe su contenido en materia de transparencia y anticorrupción al convertirse en un Plan de Inversión. Al final del año, el director general elabora el Plan de Gestión, destacando los resultados organizacionales e individuales alcanzados con respecto a los objetivos planificados y los recursos asignados. Sin embargo, más allá del mero cumplimiento burocrático, la medición del desempeño es solo el primer paso hacia un proceso adecuado de gestión del desempeño, del cual debe derivar su implementación. De hecho, la información sobre el desempeño debe incorporarse al sistema de gestión antes de que pueda utilizarse. Los informes de evaluación de desempeño deberían integrarse en el próximo plan estratégico de las entidades. También se recomienda que la información derivada del sistema de gestión del rendimiento se utilice para redefinir periódicamente las estrategias, implementando un círculo virtuoso entre la planificación estratégica y los sistemas de gestión del rendimiento.	



09	Corduneanu et al., (2020) Inglaterra	Cualitativo	No indica		<p>recompensas en comparación con otros compañeros de trabajo.</p> <p>Basándonos en la teoría de la autodeterminación (SDT), argumentamos que las recompensas extrínsecas se internalizan mediante la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia, conexión y beneficencia. La contribución de este trabajo a la teoría es doble: primero, la introducción de la teoría revisada de la SDT como una poderosa herramienta a través de la cual los fenómenos de la motivación prosocial y del sector público pueden ser mejor comprendidos y examinados con mayor eficacia; segundo, el avance de una agenda de investigación detallada que resalta la necesidad de investigar la interacción entre una serie de variables contextuales y psicológicas identificadas por la SDT como críticas para la comprensión del impacto motivacional de las recompensas contingentes en los trabajadores del sector público.</p>
10	García Dávila, (2023) EE.UU.	Cuantitativo	No experimental		<p>Es muy recomendable que la gestión del talento humano sea un ejemplo de compromiso y responsabilidad, es decir, que cumpla con lo que ofrece al nuevo empleado, se comprometa a respetar su remuneración, lo incentive con premios por logros, retenga al buen empleado, entre otras cosas, y permita que los empleados imiten esta buena referencia. Asimismo, una buena vía de mejora sería que la gestión del talento humano evalúe el nivel de efectividad (capacidad y cumplimiento) de los trabajadores mediante un programa de capacitación, para brindarles igualdad de oportunidades en su trabajo y evaluación.</p>
11	Egbe, (2022) Nigeria	Mixto	No experimental		<p>El estudio reveló una asociación positiva y significativa, basada en observaciones y evidencia empírica, entre el sistema de incentivos organizacionales y la productividad laboral. Asimismo, se reveló un impacto significativo de la recompensa organizacional en la productividad laboral. La gerencia debe crear programas destinados a mejorar el bienestar de los empleados, incluidos sistemas de recompensas extrínsecas e intrínsecas. La gerencia debe adoptar y priorizar el uso de una compensación basada en el desempeño, sistema para animar a la gente a darlo todo. La gerencia debe implementar la justicia distributiva al brindar recompensas a los empleados para proporcionar una sensación de justicia, equidad, consistencia y transparencia en línea con su empresa.</p>
12	Egemen, (2024) Turquía	Cuantitativo	No indica		<p>Existe una alta correlación positiva entre la satisfacción laboral general y el desempeño laboral en los tres grupos de empleados. Además, las correlaciones entre la satisfacción laboral general y ambos aspectos del desempeño laboral también fueron positivas y significativamente altas. Al considerar los resultados generales, la satisfacción laboral general parece tener un mayor impacto en el aumento del desempeño contextual que el desempeño en la tarea. Parece que la satisfacción de los profesionales de la construcción tiene un mayor impacto en el desempeño contextual, ya que este aspecto del desempeño laboral se centra en actividades de apoyo que contienen elementos relacionados con la</p>

13	Gálvez et al., (2021) Perú	Cualitativo	No indica	<p>motivación, la cooperación o el voluntariado. Por otro lado, la satisfacción del empleado tiene un menor impacto en el desempeño de las tareas, ya que también incluye la competencia técnica y la eficiencia, que pueden no estar directamente relacionadas con la satisfacción o la motivación del empleado.</p> <p>Dada las condiciones de incorporación en diferentes regímenes, generando conductas disímiles de acuerdos a su contexto remunerativo, sus destrezas y sus conocimientos teóricos y/o prácticos manifiestan comportamientos adecuados con ciertas limitaciones, siendo deseable el óptimo desempeño laboral de los trabajadores. Es deseable establecer un plan de inducción dirigido al colaborador que se incorpora a la institución, que permita, dar a conocer con información básica del movimiento, de la estructura, los cargos y evitar distorsiones en el desenvolvimiento de los trabajadores, evitar que la pérdida de tiempo y recursos intentando solucionar ciertas dudas; siendo la meta, que el colaborador se habitúe a la institución, a los compañeros de trabajo y directivos, asimismo de interiorizar la cultura, la historia, la misión, la visión, objetivos y políticas institucionales y del sector.</p>
14	Hermanu et al., (2022) Indonesia	Cualitativo	No indica	<p>Es altamente esperado que, a través de un buen sistema y los indicadores correctos, el proceso de evaluación de la medición del desempeño pueda identificar brechas entre la condición actual y la ideal para desarrollar estrategias para alcanzar las metas de la educación superior. Además, se recomienda adaptar los instrumentos de evaluación del desempeño a las condiciones actuales a través de investigaciones adicionales para demostrar la efectividad de los instrumentos combinados. En el aspecto de implementación de la evaluación del desempeño, se necesitan discusiones de seguimiento para integrar datos y mejorar los sistemas de información y los mecanismos de implementación.</p>
15	Kalogiannidis et al., (2025) Grecia	Cualitativo	No indica	<p>Se analizó el papel de los sistemas de evaluación del desempeño en la mejora del rendimiento de los empleados en organizaciones griegas. Los hallazgos subrayan el impacto significativo de varios componentes clave: el establecimiento de objetivos, la retroalimentación, la evaluación, la capacitación y el desarrollo, y la recompensa y el reconocimiento. Todos estos elementos son cruciales para desarrollar un sistema de evaluación del desempeño completo y eficiente. Por lo tanto, identificamos el establecimiento de objetivos como un factor importante, según la Teoría del Establecimiento de Objetivos. Esto se debe a que los objetivos bien definidos, son claros específicos y desafiantes; por lo tanto, ayudan a orientar y motivar a los empleados, además de guiarlos hacia el logro de los objetivos organizacionales. Los informes adicionales sobre el desempeño de los objetivos también respaldan esta alineación y mantienen a los equipos y a las personas constantemente comprometidos y motivados para el rendimiento. La retroalimentación motivacional es un componente importante de la evaluación del desempeño, ya</p>



16	Kedzierska-Bujak, (2024) Polonia	Cualitativo	No indica
17	Liang & Li, (2025) China	Cualitativa	No indica
18	Mazher, (2022) Pakistán	Cualitativo	No indica

que crea un ciclo de retroalimentación que mantiene a todos al tanto de cualquier cambio en su desempeño.

De la investigación realizada se desprende que, si bien se lleva a cabo la medición del desempeño, esta no cumple con todas las expectativas. De las declaraciones de los rectores se desprende que los sistemas de medición del desempeño aplicados aún no se han adaptado a los requisitos de las actividades universitarias ni a las necesidades de información de la gerencia. Asimismo, las

respuestas de los empleados muestran una gran brecha en la comunicación sobre la gestión del desempeño, desde el concepto elegido hasta el impacto de los resultados en la implementación de la estrategia y el desarrollo universitario. Por ello, no puede cumplir plenamente su función y, por lo tanto, apoyar la implementación de la estrategia y la gestión universitaria. Cabe destacar que la medición del desempeño no tiene por qué estar vinculada únicamente a la implementación de la estrategia. Puede surgir de la necesidad de analizar la situación de la universidad y cumplir con diversas obligaciones impuestas por la normativa externa. Por lo tanto, la medición del desempeño debería ayudar a recopilar información esencial para tomar futuras decisiones gerenciales y establecer metas y tareas adicionales para los empleados, así como para la universidad en su conjunto.

Esta revisión sistemática sobre la gestión sostenible de RR. HH. y el desempeño laboral sintetiza una selección de trabajos para delinejar la relación multifacética entre las prácticas de gestión sostenible de RR. HH. y los resultados del desempeño laboral. Aborda las lagunas existentes en la literatura mediante un análisis estructurado de la conceptualización, las mediciones, las características de las muestras y los contextos de investigación en este campo. Contribuye al perfeccionamiento, la integración y la expansión de la investigación sobre gestión sostenible de RR. HH., ofreciendo valiosas perspectivas tanto para la investigación académica como para la aplicación práctica. La revisión sirve como una base sólida para futuras investigaciones y proporciona una síntesis completa del estado actual del conocimiento sobre la gestión de recursos humanos sostenible y su impacto en el desempeño de los empleados.

El propósito de esta investigación fue investigar la conexión que existe entre los incentivos intrínsecos, las recompensas extrínsecas y el desempeño de los empleados en los departamentos académicos de instituciones privadas en Lahore, Pakistán. Los hallazgos del análisis de regresión múltiple demuestran que tanto las recompensas intrínsecas como las extrínsecas tienen un impacto favorable y estadísticamente significativo en el desempeño de los empleados en los institutos educativos que fueron investigados. Esto también lo demuestran los resultados estimados, que indican que un aumento de una unidad tanto en las recompensas intrínsecas como en los incentivos

19	Meurer et al., (2024) Brasil	Cualitativo	No indica	<p>extrínsecos podría conducir a una mejora de 0,236 unidades y 0,606 unidades en el rendimiento, respectivamente.</p> <p>Los resultados de la investigación revelan que factores individuales como la edad, el género, la resiliencia y el estrés laboral influyen en el desempeño de los servidores públicos. Se concluye que el desempeño del rol del servidor público se ve más afectado por factores individuales que organizacionales y que el tiempo de servicio no necesariamente se refleja en términos de experiencia en el desempeño del rol. Estos hallazgos amplian la comprensión de cómo la institución puede estimular el desempeño laboral y arrojan luz sobre la consideración de estos factores en las decisiones relativas a los servidores públicos. El estudio ofrece perspectivas a los directivos para potenciar el desempeño de los servidores públicos, con énfasis en los factores individuales, profesionales y organizacionales, respetando las particularidades del sector público. También se destaca la relevancia de que los servidores públicos sean evaluados por su desempeño con base en indicadores de eficiencia y eficacia, tomando en cuenta la satisfacción de los ciudadanos con los servicios prestados.</p>
20	Nowak, (2023) EE.UU.	Cualitativo	No indica	<p>Los hallazgos demuestran que la percepción de las conductas controladoras del supervisor como estresantes por parte de los jóvenes adultos que se preparan para incorporarse al mercado laboral depende de una combinación de rasgos disposicionales: reactividad emocional, extroversión y necesidad de logro, así como de preferencias para estructurar y completar tareas: multitarea y un enfoque metódico. Los resultados del estudio sugieren que, dependiendo de las características individuales, brindar un apoyo eficaz a los jóvenes adultos que se incorporan al mercado laboral puede requerir ajustar la forma en que se proporciona dicho apoyo o brindar orientación y capacitación sobre cómo abordar y organizar las tareas laborales.</p>
21	Opoku, (2024) Ghana	Cualitativa	No indica	<p>Respecto a los desafíos que afectan las prácticas de gestión de recursos humanos en la industria avícola, los resultados mostraron la falta de personal capacitado, competente, comprometido y leal para contratar. Estos desafíos pueden reducir aún más el retorno de la inversión en la industria, lo que posteriormente desalentará a los avicultores a invertir en ella, lo que podría resultar en una reducción en la producción avícola del país. Sobre el efecto de las prácticas de gestión de recursos humanos en el desempeño de la industria avícola, los resultados indican que existe una correlación positiva significativa entre las prácticas de gestión de recursos humanos y el desempeño de la industria. Este hallazgo sugiere que los efectos beneficiosos de las evaluaciones del desempeño no son inmediatos, sino evidentes a largo plazo, mejorando el desempeño de los empleados con el tiempo. Las percepciones de equidad y transparencia en las evaluaciones son importantes para la motivación y el compromiso de los empleados. Las personas que perciben el proceso de evaluación como justo y transparente están más motivadas para mejorar su</p>
22	Ortiz et al., (2024) Ecuador	Cualitativo transversal	No indica	



23	Raja et al., (2025) Indonesia	Cualitativo	No indica	<p>desempeño. Los empleados que reciben retroalimentación periódica tienden a estar más satisfechos y comprometidos con su trabajo. Sin embargo, la falta de retroalimentación adecuada puede llevar a una reducción de la motivación y el compromiso, lo que afecta negativamente a la productividad.</p> <p>Este estudio pretende abordar este desafío mediante la identificación de literatura clave sobre sistemas de información de recursos humanos y gestión del desempeño. Sin embargo, el estudio no intenta identificar varios problemas que enfrenta la organización en la implementación del SIRH, sino galvanizar los hallazgos de estudios previos de una manera que proporcione factores influyentes del SIRH para diferentes propósitos, como la adopción/implementación, el uso, la confianza en la tecnología, la satisfacción del usuario, la contribución, las competencias, la intención de comportamiento, el comportamiento de uso, el potencial y la infraestructura. Con la ayuda de esta investigación, los autores encontraron 95 factores relacionados con el SIRH en diferentes contextos, que pueden usarse como una hoja de ruta para un análisis más profundo en este campo.</p>
24	Rivenbark & Vignieri, (2024) EE.UU.	Cualitativo	No indica	<p>Los hallazgos, sugiere e incluyen más investigación sobre el apoyo del liderazgo a la madurez del sistema de medición y sobre una teoría coherente del valor de la evaluación comparativa del desempeño. También observamos que la comunidad académica tiene la oportunidad de brindar capacitación a los funcionarios locales para ayudarlos a crear sistemas de datos de desempeño más sólidos que respalden los impulsores del uso de datos de desempeño en los gobiernos locales . Este estudio resalta la importancia de la implementación de los sistemas de medición del desempeño.</p> <p>Una contribución clave de este estudio es la aplicación de la Teoría de Niveles de Construcción (TLC) a las evaluaciones de desempeño en entornos de trabajo inteligentes. Si bien la TLC se ha utilizado ampliamente para comprender la toma de decisiones y el comportamiento en diversos contextos, su aplicación a la evaluación del desempeño en entornos de trabajo remoto aún no se ha explorado lo suficiente. Este estudio demuestra cómo la virtualidad, una característica clave del trabajo inteligente, funciona como una dimensión de la distancia psicológica, la cual influye en los procesos cognitivos de los evaluadores. Al integrar la virtualidad en la TLC, esta investigación contribuye al desarrollo de marcos basados en la TLC que pueden explicar mejor los procesos de toma de decisiones en contextos de trabajo remoto, en particular en lo que respecta a cómo los evaluadores ponderan los resultados frente al esfuerzo. Esto proporciona una comprensión más precisa de cómo la distancia psicológica configura las estrategias de evaluación del desempeño en entornos de trabajo digitales y remotos.</p> <p>Se evidenció que la falta de motivación hacia los empleados, desinterés por parte de ellos es un factor determinante dentro de aquello podemos decir que empresas analizadas</p>
25	Seo & Park, (2025) Corea	Cualitativo	No indica	
26	Sumba-Bustamante et al., (2022) Ecuador	Cualitativo	No indica	

27	Tuesta et al., (2021) España	Cualitativo	No indica	<p>presentan un clima organizacional aceptable, esto se debe principalmente a la falta de planificación estratégica en las empresas, lo cual es un factor clave en el crecimiento de las organizaciones; esto no se aplica en el entorno estudiado, debido la falta de conocimiento formal de los propietarios de las PYMES, quienes únicamente laboran con conocimientos adquiridos por experiencia propia; esta realidad se evidencia a nivel nacional, ya que gran parte de estas empresas son de origen familiar que no llegan a la tercera generación.. Los indicadores estadísticos determinaron el alto nivel de influencia positivo que tienen el salario, la antigüedad y el nivel académico sobre el desempeño profesional de los trabajadores del sector público peruano. Es así como todas las organizaciones asumen su propio sistema de recompensas salariales y gestión de recursos humanos, bien para mantener a sus empleados dentro de comportamientos esperados o bien para estar atentos a no enviar falsas señales, que pudieran orientar negativamente acciones, actitudes indeseadas por parte de los empleados. Por esto recompensan, estableciendo reforzamientos positivos en los comportamientos que se consideran adecuados, y sancionando los comportamientos impropios. La presente investigación conceptualizó la motivación laboral de los empleados públicos a través de la metodología aplicada en la teoría de la autodeterminación (SDT) y desarrolló un instrumento de medición de 20 ítems. Nuestros resultados confirmaron Seis subdimensiones de la escala relacionados con la motivación laboral en el servicio público (WMPS): motivación intrínseca, regulación identificada, regulación instrumental, regulación introyectada, regulación externa y desmotivación. Esto complementa la literatura que se centra principalmente en la motivación autónoma y la motivación para la selección de carrera. Los hallazgos también sugieren que un entorno laboral que apoya las necesidades podría facilitar la motivación autónoma, lo cual tiene más probabilidades de generar actitudes laborales positivas. La motivación instrumental muestra resultados positivos.</p>
28	Xu, (2022) China	Cuantitativo-cualitativo	No indica	<p>La gestión de talento humano es una temática indispensable a desarrollar dentro de la cultura organizacional en América Latina considerando que es una de las regiones que presenta mayores índices (50%) que visibilizan las malas prácticas en torno a las condiciones laborales de los ciudadanos. Por otro lado, el comportamiento de la GTH actúa de manera interdependiente en las diferentes áreas del desempeño laboral como son los factores organizacionales (liderazgo y administración) y estratégicos (planes, capacitaciones y talleres), en el que se perciben los procesos de selección, capacitación y evaluación de los empleados, y del cual depende su permanencia en la organización.</p>
29	Yupanqui, (2022) Perú	Cualitativo	No indica	<p>El modelo de Campbell permite medir el desempeño laboral de manera integral, este constructo presenta ventajas por ser instrumento multidimensional Su objetivo es contar con los componentes principales para medir el desempeño y de esta</p>
30	Bautista et al., (2020) Perú	Cualitativo	No indica	

---

---

manera poder ayudar a formular estrategias direccionaladas al cumplimiento de los objetivos, ya que se enfoca en el comportamiento de los trabajadores y como este toma el control de los resultados, sus elementos describen la estructura latente del desempeño y pueden ser aplicado para cualquier sector ocupacional.

---

**Tabla 2.** Artículos incluidos en la Revisión Sistemática de Literatura (RSL)

Respecto a los artículos científicos elegidos, 3 fueron publicados en Perú, 3 de EE.UU., 2 de Grecia, 2 de Italia, 2 en Brasil, 2 de Indonesia, 2 de Ecuador, 2 de China y 2 de Ecuador. Así también, 1 artículo fue seleccionado de Polonia, Malasia, Corea, Panamá, Pakistán, Ghana, Ecuador, Rumanía, Inglaterra, Nigeria, Argentina, Turquía, Arabia Saudita, y España respectivamente. Con respecto a los años en que se publicaron los textos: 4 artículos fueron publicitados en el año 2020, 2 artículos el 2021, 9 artículos el 2022, 2 artículos el 2023, 8 artículos el 2024, y 6 artículos en el 2025, sumando un total 30 artículos durante el periodo 2020 – 2025 y la media 5 artículos por año. Sobre las bases de datos usadas, Scopus es la que presentan mayor cantidad de artículos utilizados (23), seguido de Researchgate (2), SciELO (1), SAGE JOURNALS (1) y otras bases de datos (3).

Los diversos autores analizados y estudiados, resaltaron la importancia de la gestión y evaluación del desempeño en las entidades públicas y privadas, y las principales herramientas para su medición, así como los factores y variables que coadyuvan al rendimiento y la productividad.

En este sentido Xu (2022) refiere la importancia de prestar atención a la motivación laboral de los empleados públicos en el servicio público (WMPS). Por lo tanto, indica que existe una necesidad urgente de llenar este vacío

académico y examinar la motivación laboral de los empleados públicos y su impacto. Dado que los instrumentos de medición son fundamentales para los estudios de motivación, propone basándose en la literatura existente y la teoría de la autodeterminación (SDT), una escala multidimensional de WMPS para abordar la cuestión mencionada. Aplicando la motivación intrínseca y extrínseca detrás de la decisión de los empleados públicos de permanecer en el sector público, y explicar el desempeño. Las personas desmotivadas pueden no creer que sus acciones producirán los resultados deseados. Los empleados públicos impulsados por la desmotivación se sentirían impotentes y dudarían del significado de su trabajo. La desmotivación puede conducir a los resultados más negativos.

El estudio conceptualizó la motivación laboral de los empleados públicos a través de la metodología SDT y desarrolló un instrumento de medición de 20 ítems. Los resultados confirmaron seis subdimensiones de la escala WMPS: motivación intrínseca, regulación identificada, regulación instrumental, regulación introyectada, regulación externa y desmotivación. Los hallazgos también sugieren que un entorno laboral que apoya las necesidades podría facilitar la motivación autónoma, lo cual tiene más probabilidades de generar actitudes laborales positivas.



De igual forma, Ahmad et al., (2025) sostienen que quienes se desempeñan mejor deberían obtener la mayor parte de las recompensas, mientras que quienes se desempeñan peor deberían obtener la menor cantidad o incluso ser penalizados. Su investigación muestra que las recompensas intrínsecas sí mejoran el rendimiento, pero solo si los empleados también están altamente motivados. Se suele asumir que el nivel de motivación de un empleado contribuye significativamente a su nivel de productividad y rendimiento. Los hallazgos del análisis de regresión múltiple de su investigación, demuestran que tanto las recompensas intrínsecas como las extrínsecas tienen un impacto favorable y estadísticamente significativo en el desempeño de los empleados.

Hermanu et al. (2022) destacan varias cosas que se deben hacer bien en el proceso de gestión del desempeño: a) Tener objetivos organizacionales claramente definidos; b) Construir un buen ecosistema en la organización, la retroalimentación que forma parte de la evaluación es un componente fundamental del proceso de gestión del desempeño; c) Aumentar la motivación de todos en la organización, la motivación influye en el desempeño a través del proceso de gestión del talento. Señala que existen cinco indicadores de desempeño en la medición:

1. Aspecto de monitoreo, que mide la evaluación continua de un programa, institución o sistema.
2. Aspecto de evaluación, que observa el logro de metas y objetivos.
3. Aspecto de diálogo, como base para comunicar conceptos y metas, de modo que tengamos la misma percepción de la política.
4. Aspecto de racionalización, donde los indicadores de desempeño pueden fomentar la formulación de políticas racionales y coherentes.
5. Aspecto de asignación de recursos, que se convierte en la base para el mapeo de recursos para el fortalecimiento de los mismos. Asimismo, se mencionaron los más importantes modelos de evaluación del desempeño (Ver Tabla 3).

No	Modelo	Explicación
1	Método de ensayo	Este método utiliza la formulación de los resultados de la evaluación en forma de ensayo que contiene una explicación de las fortalezas y debilidades del desempeño anterior, posiciones y sugerencias de mejora.
2	Incidente crítico	Este método utiliza un instrumento para registrar el desempeño positivo y negativo en eventos críticos, especiales o importantes centrándose en los factores clave que marcan la diferencia en el desempeño eficiente de las actividades.
3	Lista de verificación	Este modelo utiliza un instrumento que enumera indicadores de resultados laborales, comportamiento laboral o rasgos necesarios en la evaluación interna del desempeño. Los resultados pueden ser cuantitativos y ponderar las características. La respuesta a la lista de verificación suele ser «Sí» o «No».
4	Escala de calificación gráfica	Este método utiliza un instrumento que se presenta en forma de escala (número) en una breve descripción para describir la confiabilidad, la consistencia en el tiempo, la usabilidad y la practicidad.
5	Distribución forzada	Este modelo requiere que el evaluador clasifique al individuo evaluado en varias categorías de modo que el gerente tenga un número desproporcionado de empleados en la categoría "superior".
6	Escala de elección forzada	Este modelo desarrollado para el servicio militar obliga al Evaluador a elegir un comportamiento que sea mejor que otros en varios conjuntos de opciones.
7	Modelo de calificación de anclaje conductual Escala (BARRAS)	Este método combina elementos de incidentes críticos y evaluaciones obsoletas, observando un comportamiento valorado en función de los puntos de referencia de comportamiento disponibles y luego verificando el nivel existente de la escala de descripción del nivel de desempeño.
8	Gestión por Objetivos (MBO)	Este modelo mide los resultados cuantitativamente en forma de planificación estratégica y jerarquía de objetos, establecimiento de objetivos, planificación de acciones, implementación de MBO, control y evaluación, subsistemas y desarrollo de la organización y la gestión.



9	360 grados	El modelo requiere más de una evaluación que incluya a su supervisor inmediato, subordinados, compañeros de trabajo, clientes, clientes y usted mismo. La información obtenida refleja el impacto de las acciones en otras unidades, lo que proporciona ideas sobre los cambios de comportamiento que pueden generarse mediante el proceso de autoconciencia.
10	Cuadro de Mando Integral (BSC)	Kaplan y Norton (1992) introdujeron el BSC para evaluar si los objetivos de una institución pueden lograrse desde cuatro perspectivas diferentes: financiera, del cliente, de los procesos internos del negocio y de aprendizaje y crecimiento, método que continúa evolucionando hasta el día de hoy.
11	Modelo de Ventaja Empresarial (BEM). La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) desarrolló el BEM en 1990, el cual se relaciona con nueve aspectos: resultados financieros, satisfacción del cliente, satisfacción del personal, impacto social, liderazgo, política y estrategia, gestión de personal, recursos y gestión de procesos (Kim et al., 2008).	
12	Indicadores clave de rendimiento (KPI)	Un KPI es un modelo de evaluación del desempeño que se centra en aspectos críticos de los resultados. Los indicadores de desempeño pueden definirse como componentes de información recopilada y evaluada periódicamente para que un sistema cumpla con sus objetivos como parte del control de calidad (Meng y Minogue, 2011).

Nota. Adaptado principalmente de (Aggarwal et al., 2013; Jafari et al., 2009).

**Tabla 3.** Modelos de evaluación de desempeño

Arosemena (2022) refiere que la medición de los resultados obtenidos durante la gestión de una empresa de salud en un período determinado es de suma importancia para determinar si se están alcanzando las metas previstas. Se debe analizar la importancia de los indicadores en cuanto a su identificación, selección y formulación adecuada, que van a evaluar y tener el control del proceso; por ello, se requiere que los indicadores tengan ciertas características de:

1. Representatividad, en relación a lo que se pretende medir.
2. Sensibilidad, que es la flexibilidad de incorporar el cambio en la magnitud que representa.
3. Rentabilidad, que es el beneficio que se obtiene al establecer, recopilar, calcular y analizar los datos del indicador.
4. Fiabilidad, que es la confiabilidad de los datos obtenidos para obtener mediciones objetivas.
5. Relatividad en el tiempo, es decir, que se pueda comparar en el tiempo para analizar su evolución y tendencias de futuro. Es importante determinar que se va a medir.

Bautista et al., (2020) refieren que el desempeño laboral constituye una de las principales fortalezas de una organización, convirtiéndose en una condición necesaria para obtener resultados sostenibles en el tiempo. Establecen que el método Campbell es importante en la medición del

desempeño laboral, por ello con los aportes de McCloy, Oppler, & Sager (1993), desarrollaron una taxonomía de 8 elementos del desempeño laboral, a partir de estos es posible describir la estructura latente del desempeño en todos los trabajos. Estos elementos son:

1. Dominios de tareas específicas, capacidad del individuo para realizar las tareas asignadas
2. Habilidades en tareas no específicas, vinculadas a las tareas que no son exclusivos para el trabajo pero que son esperados por el empleador.
3. Comunicación oral y escrita, engloba habilidades de los trabajadores para escribir o hablar a una audiencia de cualquier tamaño.
4. Mantenimiento de la disciplina personal, engloba la evitación de comportamientos negativos en el trabajo.
5. Facilitación del rendimiento en equipo, el grado de apoyo y colaboración en mantener la meta del grupo de trabajo por parte de un individuo hacia a sus compañeros.
6. Supervisión, qué tan bien alguien influye en el desempeño de los subordinados a través de la interacción cara a cara.
7. Administración, referido a los comportamientos dirigidos a la integración, lanzando soluciones a los problemas y organización de los recursos.



Según Nowak (2023) cuando los empleados jóvenes se incorporan al trabajo, requieren amplio apoyo para desempeñar sus tareas bien y adaptarse al entorno laboral. Sin embargo, refiere el autor que, este apoyo suele incluir comportamientos controladores del supervisor o jefe, que pueden resultarles estresantes, como la retroalimentación negativa, la supervisión estrecha y la presión del tiempo. Esto puede afectar negativamente la rotación de personal, la satisfacción laboral y la productividad del talento humano.

Por ello el autor, reseña que las diferencias individuales relacionadas con la autorregulación laboral determinan si los comportamientos controladores del supervisor son percibidos como estresantes por los jóvenes adultos que se preparan para incorporarse al mercado laboral y mejorar la productividad o el desempeño. Este factor es importante de considerar en la evaluación del desempeño, que podría actuar como un ítem negativo en la productividad y el desempeño laboral.

De forma similar, Opoku (2024) refiere la importancia de la aplicación de la Teoría de la Visión Basada en Recursos (RBV), que examina la capacidad de las organizaciones para obtener una ventaja competitiva sostenible cuando gestionan sus recursos de forma que sus esfuerzos no puedan ser imitados por la competencia. La teoría se basa en dos conceptos clave: recursos y capacidades. Se

argumenta que los diferenciales de rendimiento se derivan de los diferenciales de renta que son atribuibles a los recursos que tienen niveles intrínsecamente diferentes de efectividad y eficiencia que surgieron de cómo se gestionan los recursos. La heterogeneidad o singularidad de los recursos que surge de cómo se gestionan los recursos, es una condición necesaria para que un conjunto de recursos contribuya a un mayor rendimiento. La teoría ha justificado la necesidad de la gestión de recursos humanos para atraer, mantener y retener a los empleados en las organizaciones. En los métodos de gestión del rendimiento, se han identificado tres enfoques: el de rasgos, el de comportamiento y el de resultados.

El enfoque de rasgos mide las características personales de los empleados, como la creatividad, la innovación, el liderazgo y la dependencia, que se consideran importantes para el desempeño laboral, mientras que el enfoque de comportamiento se centra en cómo los empleados realizan su trabajo. Por último, el enfoque de resultados permite a los supervisores evaluar los resultados reales alcanzados por los empleados; es de naturaleza más cuantitativa y enfatiza que los empleados son responsables de todos los resultados obtenidos.

Beuren et al., (2020) refieren Las complejidades de la evaluación del desempeño involucran las actitudes y comportamientos de los individuos, influenciados por diferentes factores

individuales, profesionales y organizacionales; asimilar las diferencias entre individuos es importante para comprender los mecanismos psicológicos implícitos que motivan el comportamiento humano. La relevancia de estudiar las diferencias individuales en las organizaciones se sustenta en la creación de estrategias orientadas a la efectividad del desempeño.

La Teoría de Autodeterminación (SDT), sugieren que la motivación autónoma (procesos de motivación internalizados) puede afectar el comportamiento de los empleados en el entorno organizacional. La autodeterminación implica realizar una actividad basada en valores y objetivos individuales, los cuales pueden ser influenciados por los valores y objetivos de la organización. En el sector público, la motivación autónoma se asocia positivamente con resultados beneficiosos, como una mayor satisfacción laboral y una menor intención de rotación.

En este sentido, Corduneanu et al., (2020) refieren que las teorías de la motivación inciden en la motivación (crowding-in) y la excluyen (crowding-out) se basan en esencia, en la distinción entre recompensas intrínsecas y extrínsecas, así como entre motivación y estímulos. Esta dicotomía es, hasta la fecha, el enfoque más común para distinguir entre diferentes tipos de recompensas y motivación. En términos generales, la motivación intrínseca se define como “hacer algo porque es

inherentemente interesante o placentero”; lo que significa que las “recompensas” intrínsecas podrían entenderse como los sentimientos de satisfacción y disfrute con la actividad en sí. Las recompensas extrínsecas, por otro lado, son aquellos resultados valorados que están separados de los sentimientos de satisfacción con la tarea en sí, ya sean recompensas tangibles, como pagos monetarios, o recompensas intangibles, como retroalimentación positiva y elogios verbales.

Mazher (2022) refiere que los sistemas de recompensa establecidos o puestos a disposición por la gerencia tienen un impacto significativo en el desempeño del personal. Indica que, si el éxito de los empleados es evidente, los empleadores deben utilizar bonificaciones directas (incentivos adicionales) o contratos relacionados para incentivarlos o inspirarlos. El éxito actual de una empresa está directamente relacionado con el esfuerzo de su personal. La percepción que el público tiene de la empresa se basa, en gran medida, en el esfuerzo individual de los empleados.

Los hallazgos de su investigación refieren que el análisis de regresión múltiple utilizado, demuestra que tanto las recompensas intrínsecas como las extrínsecas tienen un impacto favorable y estadísticamente significativo en el desempeño de los empleados en los institutos educativos que fueron investigados. Por ello la importancia de las

recompensas en la medición del desempeño de los trabajadores.

En el mismo sentido, Egbe (2022) refiere que el sistema de recompensas organizacional es fundamental para el éxito de cualquier negocio, que depende en gran medida de la tarea que le asigna la organización. Se puede lograr una alta productividad de los empleados si se les recompensa adecuadamente por su esfuerzo. El objetivo del sistema de compensación, es captar, mantener y recompensar a personal calificado a la organización, lo que conduce al rendimiento organizacional y al aumento de la productividad. El sistema de recompensas define lo que el empleador está dispuesto a ofrecer, lo cual tiene un impacto directo en lo que los empleados están dispuestos a aportar a cambio. Esto debe tener en consideración siempre en la evaluación del talento humano.

Raja et al., (2025) en este sentido, refiere que el modelo de excelencia empresarial también es una herramienta de gestión del rendimiento desarrollada para identificar la excelencia en los requisitos de rendimiento en nueve dimensiones: a) Orientación a resultados, b) Enfoque en los compradores, c) Mejora y compromiso del personal, d) Establecimiento de objetivos y gobernanza, e) Proceso de gestión y gestión social, f) Responsabilidad, g) Frecuencia en el aprendizaje, h) Innovación y desarrollo, y i) Mejora de las alianzas; que podría utilizarse en la gestión del desempeño.

El estudio identificó 95 variables y factores relacionados que influyen en el sistema de información de recursos humanos en diferentes contextos. El desempeño de los empleados, la satisfacción del usuario, la calidad de la información, la influencia social, las capacidades de un sistema de trabajo de alto rendimiento, las condiciones facilitadoras, el compromiso laboral y las expectativas de rendimiento, se investigaron en múltiples ocasiones, de modo que futuros investigadores pudieran centrarse en las 69 variables restantes para obtener más información en este campo.

En segundo lugar, la mayoría de los factores se evalúan principalmente en sistemas de información de recursos humanos (SIRH). Además, entre los 95 factores del SIRH, se probaron 69 relaciones entre variables, pero los estudios que las validaron o verificaron son limitados. Por lo tanto, la investigación actual anima a futuros investigadores a considerar estas 69 variables en sus investigaciones para obtener evidencia sólida sobre las conexiones con el sistema de información de recursos humanos.

García Dávila (2023) en su estudio concluye en sus resultados que la empresa y el departamento de gestión del talento humano de una entidad, deben tomar en cuenta que la gestión debe estar orientada a ser óptima, mejorar todos los lineamientos seleccionados para esta variable: que van desde la

integración, organización, recompensación, desarrollo, retención de personas y adaptación de manera eficiente y humana para que sus resultados impacten tanto en la empresa como en el nivel personal y profesional del trabajador, por ello esta área debe estar dotada de personal eficiente con conocimientos para promover un buen desempeño laboral.

Refiere que es muy recomendable que la gestión del talento humano sea un ejemplo de compromiso y responsabilidad, es decir, que cumpla con lo que ofrece al nuevo empleado, se comprometa a respetar su remuneración, lo incentive con premios por logros, retenga al buen empleado, entre otras cosas, y permita que los empleados imiten esta buena referencia. Asimismo, una buena vía de mejora sería que la gestión del talento humano evalúe el nivel de efectividad (capacidad y cumplimiento) de los trabajadores mediante un programa de capacitación, para brindarles igualdad de oportunidades en su trabajo y evaluación.

Tuesta et al., (2021) en este sentido, su estudio determinó un alto nivel de influencia positivo que tienen el salario, la antigüedad y el nivel académico sobre el desempeño profesional de los trabajadores del sector público peruano. Las organizaciones deben implementar su sistema de recompensas salariales y gestión de recursos humanos, bien para mantener a sus empleados

dentro de comportamientos esperados o bien para estar atentos a no enviar falsas señales, que pudieran orientar negativamente acciones, actitudes indeseadas por parte de los empleados. Por esto recompensan, estableciendo reforzamientos positivos en los comportamientos que se consideran adecuados, y sancionando los comportamientos impropios.

En la misma línea, Sumba-Bustamante et al., (2022), refieren que el clima organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan un continuo mejoramiento de su ambiente de trabajo para así aumentar la productividad sin perder de vista el recurso humano.

Según el autor, el clima organizacional en las empresas se enfrenta a cambios acelerados tanto económicos, políticos, tecnológicos, sociales y culturales estos cambios afectan el ambiente laboral lo cual influye en que los trabajadores cambien su conducta o comportamiento, cuando existe desmotivación al personal, ausencia de liderazgo, inestabilidad laboral, deficiente comunicación, haciendo que se sientan insatisfechos en su lugar de trabajo, repercutiendo en un deficiente desempeño laboral al tener bajo compromiso con la empresa o institución. Por ello su importancia en la gestión del desempeño laboral.



## Limitaciones

En cuanto a las limitantes encontradas e incluidas en la revisión, se insertaron estudios de diversos países, lo que introduce variedad y diversidad en el estudio de revisión sobre la gestión del desempeño en las entidades públicas, y las herramientas aplicadas para realizarlo, los recursos disponibles y las características. Esta variedad y pluralidad, no necesariamente hizo más difícil generalizar los resultados y sacar conclusiones definidas sobre la evaluación del desempeño del talento humano en las entidades estatales.

Con respecto a las limitaciones encontradas en el proceso de revisión realizado, la revisión se basó en artículos publicados en bases de datos académicas de renombre y confiables, lo que redujo la introducción o el riesgo de existencia de algún sesgo en la publicación. Los estudios con resultados negativos o neutrales se agregaron en la revisión, lo que sirvió para discutir y debatir los resultados del estudio sobre el análisis de la evaluación del desempeño del potencial humano. Sin perjuicio de los expuesto, el sesgo potencial, se podría haber reducido aún más, si se incluían informes técnicos, tesis y otros tipos de estudios o investigaciones.

Los resultados de la revisión realizada, tiene importantes implicaciones en las formas como se realiza la evaluación del desempeño y los factores o elementos que deberían considerarse, en su desarrollo. Los hallazgos destacan el real impacto y

los beneficios de la implementación de una óptima gestión del desempeño en las entidades del Estado, que debe tener en consideración diversos aspectos, tales como la importancia de las recompensas a los servidores a fin de mejorar la productividad, la capacitación, el uso de herramientas adecuadas en la medición del desempeño, la aplicación de indicadores correctos, la importancia de la motivación en el servidor, a fin de alcanzar los objetivos establecidos; la fijación de metas claras y debidamente informadas al personal.

Además, próximos estudios e investigaciones se pueden realizar, con enfoque comparativo, que analicen el impacto de la gestión del desempeño y en la prestación de la justicia en los tribunales. Esto posibilitaría hallar y estudiar las mejores experiencias exitosas a nivel mundial y considerar su importación o adaptación a necesidades específicas locales. Sin embargo, es importante resaltar las limitantes encontradas en el presente estudio y continuar avanzando por la senda de la investigación a fin de lograr un entendimiento vasto e integral de las implicancias e impacto de la gestión del rendimiento en las entidades públicas, y el rol que desempeñan las oficinas de recursos humanos.

## Conclusiones

Los estudios revisados indican que, actualmente existen deficiencias en la evaluación y gestión del desempeño en las entidades estatales en las realidades analizadas, asimismo se pudo

comprobar que la medición del desempeño tiene efecto positivo en la productividad de las entidades evaluadas y el logro y cumplimiento de objetivos y metas planteadas, que de realizarse de manera adecuada y aplicando las herramientas adecuadas, técnicas y factores de medición específicos, mejorarían significativamente la productividad, con impacto evidente en la mejora de los servicios que se brindan al usuario final, la tan anhelada celeridad y la eliminación de la burocracia, en las entidades estatales podría alcanzarse, de aplicarse una mejora continua a los resultados que arrojen la evaluación periódica del desempeño que se realice en las entidades públicas.

El análisis sistemático realizado, arrojó la importancia de la motivación en el personal (intrínseco y extrínseco) como parte del reconocimiento que todo servidor debe recibir por un trabajo óptimo desempeñado.

El análisis también destacó la importancia de evaluar progresivamente la aplicación de la inteligencia artificial en los procesos de selección, reclutamiento, conservación y permanencia del personal. Así como en todos los procedimientos ligados a la gestión de los recursos humanos, a fin de automatizar y mejorar las actividades que se realizan.

La revisión de artículos, resaltó la importancia de establecer en la evaluación del desempeño, sistemas de recompensas en las entidades estatales a

favor de los servidores públicos, de diversa índole como, reconocimientos, promociones, emolumentos, entrega de certificados, reconocimientos dinerarios, mejoras salariales, mejoras de estatus laboral, estabilidad, entre otros. Así como, el reconocimiento por alcance de metas o cumplimiento de objetivos institucionales.

El personal motivado tiende a laborar de manera eficiente, y a cumplir con las metas y objetivos empresariales e institucionales establecidos; por ello de la gran importancia de mantener al personal estatal con la debida motivación, por ejemplo, al respasar sus ideas y aportes a la mejora institucional, respetando sus derechos laborales y constitucionales, así como personales y familiares, que muevan al trabajador a desempeñarse de manera óptima en la entidad.

La capacitación surge como una gran herramienta para alcanzar los objetivos y tareas establecidas por las entidades empleadoras; por ello, previamente a la evaluación del desempeño el personal debe estar debidamente capacitado para las funciones que intenta desempeñar, generalmente con inducción realizada por la entidad empleadora, y periódicamente por su entidad; sin perjuicio de que el servidor se capacite conforme a sus preferencias y posibilidades para un mejor desempeño y mejor rendimiento. Impartir reglas y objetivos alcanzables permitirá al personal trabajar



con metas reales y trabajar en mérito a ello, a mediano plazo.

El análisis sistemático realizado permitió estudiar y evaluar las principales herramientas de medición del desempeño que actualmente se vienen utilizando a nivel mundial, y que podrían usarse en la gestión del desempeño del personal de las entidades públicas.

Sin perjuicio de lo expuesto, también se evaluaron los indicadores claves de desempeño, o KPIs por sus siglas en inglés, que son parte del conjunto de métricos que la administración moderna utiliza para saber si una empresa o entidad, está logrando sus fines y metas planteadas por la alta dirección. De igual manera, el tablero de mando integral de Kaplan y Norton, del año de 1992, ha sido también de gran valor para la gerencia estratégica empresarial, y porque no decirlo de total aplicación a las entidades estatales, con la adaptabilidad que se le pueda conceder.

Finalmente, un tema pendiente trata sobre la finalidad perseguida por la evaluación del desempeño, la que debe estar orientada a la mejora permanente de la entidad, los resultados de las evaluaciones deben ponerse a conocimiento de los evaluados, a fin de establecer conciencia y una mejora continua y permanente, orientada a lograr los resultados y metas propuestas; los resultados de las mediciones y evaluaciones aplicadas deben socializarse a fin de que los involucrados visualicen

cuales fueron las fallas y falencias a fin de superarlas, evaluar los incumplimientos, y mejorar las deficiencias que pudiesen existir en el cumplimiento de los objetivos debidamente establecidos.

## Referencias

- Ahmad, A. M., Khurizan, N. S. N., & Awang, N. (2025). A DEA-Based Malmquist Productivity Approach for Assessing Total Factor Productivity Change in Malaysian Public Universities. *Researchgate.Net*, 53(1), 141–152. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.37934/ARASET.53.1.141152>
- Androniceanu, M. (2025). Efficiency and Prediction in Human Resource Management using Python Modules. *Jstorm Androniceanu Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 2025 JSTOR, Volume 20(1), 87–103. Documento en línea. Disponible <https://www.jstor.org/stable/27366163>
- Arosemena Dossi, E. (2022). Key performance indicators and their application in the strategic management of healthcare companies. *Revista Odontología Vital No*, 1(37), 50–66. Documento en línea. Disponible <https://revistas.ulatina.ac.cr/index.php/>
- Bartolacci, F., Gobbo, R. Del, & Soverchia, M. (2024). Improving public services' performance measurement systems: applying data envelopment analysis in the big and open data context. *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 38 No. 3, 2025, 313–331. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2023-0186>
- Bautista Cuello, R., Cienfuegos Fructus, R., & Aquilar Panduro, J. D. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54–60. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.17162/riva.v7i1.1417>



Bayser, B. E. (2022). Motivation and work performance in the nursing staff of a public institution of the Autonomous City of Buenos Aires. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.56294/saludcyt202212>

Beuren, I. M., Dos Santos, V., & Bernd, D. C. (2020). Effects of the Management Control System on Empowerment and Organizational Resilience. *BBR. Brazilian Business Review*, 17(2), 211–232. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.15728/BBR.2020.17.2.5>

Biondi, L., & Russo, S. (2022). Integrating strategic planning and performance management in universities: a multiple case-study analysis. *Journal of Management and Governance*, 26(2), 417–448. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1007/S10997-022-09628-7/TABLES/2>

Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., Rodríguez, A. B., Bohórquez, E., Pérez, M., Caiche, W., & Rodríguez, A. B. (2020). La motivación y el desempeño laboral: el capital humano como factor clave en una organización. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(3), 385–390. Documento en línea. Disponible [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-362020000300385&lng=es&nrm=iso&tlang=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-362020000300385&lng=es&nrm=iso&tlang=es)

Corduneanu, R., Dudau, A., & Kominis, G. (2020). Crowding-in or crowding-out: the contribution of self-determination theory to public service motivation. *Public Management Review*, 22(7), 1070–1089. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740303>

Egbe Stanley Egbe. (2022). Organizational Reward System and Employees' Productivity in Faith Plant Limited Cross River State, Nigeria. *Arcnjournals.OrgES Egbe International Journal of Business Systems and Economics*, 2022 arcnjournals.Org. Documento en línea. Disponible

<https://arcnjournals.org/images/COMPLETE->

[JOURNAL-ARCN-IJBSE-2022-13-6-AND-7\\_compressed-1.pdf#page=39](#)

Egemen, M. (2024). Assessing the individual effects of different job satisfaction facets on the job performance of qualified employees in the unique conditions of the construction industry. *Ain Shams Engineering Journal*, 15(7), 102789. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1016/J.ASEJ.2024.102789>

Gálvez, R. E., del Carmen Ramos Huamán, O. M., González, M. A. E., & Agama, P. G. A. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Research Journal*, ISSN-e 2477-9024, Vol. 6, No. 1, 2021 (Ejemplar Dedicado a: (Enero - Abril, 2021)), Págs. 61-83, 6(1), 61–83. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1566>

Garcia Dávila, J. (2023). Human talent management and job performance: a non-experimental study in an interregional clinic. *Journals. Sapienza editorial.com JDG Dávila Sapienza: International Journal of Interdisciplinary, 2023 journals.Sapienzaeditorial.Com*. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.51798/sijis.v4i4.711>

Hawela, M., Bayraktar, O., Karabulut, A. T., Sari, B., & Alqahtani, M. S. (2025). Advancing Sustainability in Turkish Hospitality Sector: The Interplay Between Green HRM, Eco-Friendly Behaviors, and Organizational Support. *Sustainability 2025*, Vol. 17, Page 1958, 17(5), 1958. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.3390/SU17051958>

Hermanu, A. I., Sari, D., Sondari, M. C., & Dimyati, M. (2022). Is it necessary to evaluate university research performance instrument? Evidence from Indonesia. *Cogent Social Sciences*, 8(1). Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2069210>



- Kalogiannidis, S., Kalfas, D., Chalaris, M., Spinthiropoulos, K., & Chatzitheodoridis, F. (2025). Evaluating the Effectiveness of Performance Appraisal Systems in Enhancing Employee Performance. A Case Study of Greece. *Wseas.ComS Kalogiannidis, D Kalfas, M Chalaris, K Spinthiropoulos, F Chatzitheodoridis WSEAS Transactions on Business and Economics, 2025 wseas.Com*, 22, 234–252. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.37394/23207.2025.22.23>
- Katsenos, I., & Pierrakeas, C. (2025). Assessing Individual Contributions of Team Members to Team Achievement by Combining Peer Assessments and Digital Presence in an Academic Environment. *Education Sciences*, 15(3). Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.3390/educsci15030279>
- Kedzierska-Bujak, I. (2024). Performance measurement at polish public universities in the eyes of their employees - selected issues. *Procedia Computer Science*, 246(C), 4066–4074. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1016/J.PROCS.2024.09.245>
- Liang, X., & Li, J. (2025). Sustainable human resource management and employee performance: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 35(2), 101060. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2024.101060>
- Lyaka, M., & Ngulube, P. (2025). Leveraging Human Resource Practices to Retain Librarians' Knowledge in Selected Public University Libraries in Uganda. *International Journal of Knowledge Management*, 21(1). Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.4018/IJKM.370947>
- McCloy, R. A., Oppler, J. P & Sager, R. (1993). A confirmatory test of a model of performance determinants. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 493-505.
- Mazher Muhammad, A. (2022). Exploring Relationship between Intrinsic Rewards, Extrinsic Rewards, and Employee Performance in University Academics | *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*. Documento en línea. Disponible <https://journal.formosapublisher.org/index.php/eajmr/article/view/1921>
- Meurer, S. M., Ferreira, M. P., Beuren, I. M., & dos Santos, V. (2024). Antecedentes do desempenho da função de servidores públicos: individuais, profissionais e organizacionais. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 18, e223719–e223719. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.11606/ISSN.1982-6486.RCO.2024.223719>
- Nowak, K. (2023). When young adults preparing to enter the workforce find task support stressful: an investigation on individual differences and implications for human resource management. *Evidence-Based HRM*, 11(4), 695–708. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2022-0212/FULL/XML>
- Opoku, M. O. (2024). Human Resource Management Practices and the Performance of the Poultry Industry. *Open Access Library Journal*, 11(2), 1–22. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.4236/OALIB.1111236>
- Ortiz Holguín, K. M., Guerrero Bejarano, M. A., Manosalvas Vaca, C. A., & Mora Estrada, O. (2024). Performance and productivity evaluation in pharmaceutical companies in Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(12), 1411–1430. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.32>
- Papademetriou, C., Anastasiadou, S., Belias, D., & Ragazou, K. (2025). Integrating Sustainability into Human Resource Management: Building a Greener Workforce for the Future. *Sustainability (Switzerland)*, 17(3). Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.3390/su17031113>
- Raja, M., Swamy, T. N. V. R. L., Das, S., Bansal, R., Fahlevi, M., & Aziz, A. L. (2025). Does human resource information system influence

performance management? *Cogent Business and Management*, 12(1), 2438862. Documento en línea. Disponible [https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2438862/ASSET/139FC5E1-9030-48B1-8709-83734082AE20/ASSETS/GRAFIC/OABM\\_A\\_2438862\\_F0005\\_B.JPG](https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2438862/ASSET/139FC5E1-9030-48B1-8709-83734082AE20/ASSETS/GRAFIC/OABM_A_2438862_F0005_B.JPG)

Rivenbark, W.C, & Vignieri, V. (2024). La transición de la medición del desempeño a la gestión del desempeño en los gobiernos locales: ¿Apoyan los sistemas de medición del desempeño los factores que impulsan el uso de datos de desempeño? *Revista Internacional de Gestión del Sector Público*. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1108/IJPSM-12-2023-0356>

Seo, B.G. & Park, D.H. (2025). Evaluación del desempeño de los empleados en entornos de trabajo inteligentes, con énfasis en la distancia psicológica y enfoques centrados en procesos frente a enfoques centrados en resultados. *Sci Rep* 15, 9089. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1038/s41598-025-94254-0>

Sumba-Bustamante, R. I. Y., Moreno-Gonzabay, P. I. I. L., & III, N. A. V.-P. (2022). Clima Organizacional como Factor del Desempeño Laboral en las Mipymes en Ecuador. *Dominio de Las Ciencias*, ISSN-e 2477-8818, Vol. 8, No. Extra 1, 2022 (Ejemplar Dedicado a: Febrero Especial 2022), Págs. 234-261, 8(1), 234–261. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2569>

Tjimuku, M., Atiku, S. O., & Kaisara, G. (2025). Emotional intelligence and psychological capital at work: a systematic literature review and directions for future research. *Cogent Social Sciences*, 11(1). Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2443559>

Tuesta, J., Angulo, M., Chávez, R. y Morante, M. (2021). Desempeño laboral en entidades públicas peruanas: Impacto salarial, antigüedad y nivel académico. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 26(95), 629-641. Documento en línea.

Disponible

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.12>

Van Beurden, J., Van de Voorde, K., Van Veldhoven, M., & Jiang, K. (2025). Do managers and employees see eye to eye? A dyadic perspective on high-performance work practices and their impact on performance. *Journal of Business Research*, 190, 115190. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2025.115190>

Xu, C. (2022). Work Motivation in the Public Service: A Scale Development Based on the Self-Determination Theory. *SAGE Open*, 12(2). Documento en línea. Disponible [https://doi.org/10.1177/21582440221091263;S\\_UPPAGE:STRING:FULL](https://doi.org/10.1177/21582440221091263;S_UPPAGE:STRING:FULL)

Yupanqui, R. (2022). Gestión del talento humano como estrategia para el óptimo desempeño laboral: Un estudio de revisión sistemática. *Business Innovations Sciences*, 3(3), 61-76. Documento en línea. Disponible <https://www.innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/119/91>

Zhang, Y., Rong, S., Dunlop, E., Jiang, R., Zhang, Z., & Tang, J. Q. (2023). Modeling the influence of individual differences on knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1637–1659. Documento en línea. Disponible <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2021-0840/FULL/XML>