

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
USFQ**

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

**Independiente del Valle: diseño y ejecución del proceso y
manual de Evaluación del Desempeño**

Ignacio Daniel Carrión Velastegui

Psicología

Trabajo de fin de carrera presentado como requisito
para la obtención del título de
Licenciado en Psicología

Quito, 23 de diciembre de 2022

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
USFQ
Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE FIN DE CARRERA

**Independiente del Valle: diseño y ejecución del proceso y
manual de Evaluación del Desempeño**

Ignacio Daniel Carrión Velastegui

Nombre del profesor, Título académico

Cristina Crespo, Doctora

Quito, 23 de diciembre de 2022

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombres y apellidos: Ignacio Daniel Carrión Velastegui

Código: 00214478

Cédula de identidad: 1716582844

Lugar y fecha: Quito, 23 de diciembre de 2022

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following capstone project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

RESUMEN

La evaluación del desempeño es una herramienta que nos permite identificar el rendimiento que tienen los colaboradores en sus puestos de trabajo. Su implementación dentro de una organización es fundamental, ya que trae consigo beneficios para la empresa y para los colaboradores. Esta evaluación es importante en todos los ambientes de trabajo y el área deportiva no es la excepción. En esta ocasión, el Club Independiente del Valle nos solicitó el desarrollar una herramienta que les permita evaluar el desempeño de sus colaboradores en 25 cargos correspondientes al staff deportivo. Inicialmente, se propuso desarrollar la herramienta basándonos en Key Performance Indicators (KPI), sin embargo este modelo no se adaptó a la cultura de la organización, por lo que se planteó una nueva metodología basada en el modelo Behavioral Anchored Rating Scales (BARS).

Este trabajo se realizó en colaboración con Diego Aguirre, Mikaela Benalcázar, Raisa Troya, Isabel Valdivieso e Isabela Zúbiría.

Palabras clave: Evaluación del desempeño, gestión del desempeño, desempeño, KPI, BARS, OKR

ABSTRACT

Performance evaluation is a tool that allows us to identify the performance of employees in their jobs. Its implementation within an organization is fundamental since it brings benefits to the company and to the employees. This evaluation is important in all work environments and the sports area is no exception. On this occasion, Club Independiente del Valle asked us to develop a tool that would allow them to evaluate the performance of their collaborators in 25 positions corresponding to the sports staff. Initially, we proposed to develop the tool based on Key Performance Indicators (KPI), however this model was not adapted to the culture of the organization, so we proposed a new methodology based on the Behavioral Anchored Rating Scales (BARS) model.

This work was done in collaboration with Diego Aguirre, Mikaela Benalcázar, Raisa Troya, Isabel Valdivieso e Isabela Zubiría.

Keywords: Performance appraisal, performance management, performance, KPI, BARS, OKR

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	5
ABSTRACT	6
DESCRIPCIÓN DEL RETO Y DE LOS INTERESADOS	9
Solicitud de la organización	9
Descripción de la organización	9
Valores del club.....	10
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD	11
Naturaleza del problema.....	11
Afectados por el problema	12
Factores que contribuyen al problema	14
Estrategias aplicadas	15
Desempeño: concepto y modelos.	15
Factores que influyen en el desempeño.....	16
Modelos de desempeño.	18
Gestión del desempeño: concepto e importancia.....	19
Evaluación de Desempeño.....	21
Métodos de evaluación del desempeño.....	23
PROPUESTA	29
Objetivos	29
Objetivo general.	29
Objetivos específicos.	29
Productos o actividades	30
Plan de implementación	33
Roles durante el proceso de implementación.	37
Evaluación de resultados	38
CONCLUSIONES	39
REFLEXIÓN FINAL	42
REFERENCIAS	44

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla #1: Cronograma para el comienzo del proceso gestión del desempeño para el 2023.....	33
-------------------------------------------------------------------------------------------	----

DESCRIPCIÓN DEL RETO Y DE LOS INTERESADOS

Solicitud de la organización

El club Independiente del Valle desea mejorar su gestión administrativa para crecer como organización, con acciones formales para mejorar el compromiso de sus empleados y que esto se pueda traducir en una mejora en su desempeño que le permitirá al Club mejorar sus resultados. Para mejorar la gestión de desempeño es crítico que los empleados sepan lo que se espera de ellos, que se midan formalmente sus resultados y que se incorpore el reconocimiento a la cultura de la empresa, para alcanzar este objetivo, solicitó apoyo en el desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño para 26 cargos del staff deportivo.

Esto permitirá que la empresa sepa quiénes son sus empleados más sobresalientes y pueda también definir acciones o procesos para la retención de estos individuos. Tener una cultura de gestión de desempeño permitirá que los objetivos de los trabajadores estén alineados con los del club. El objetivo final es desarrollar una cultura donde las personas tengan claros sus objetivos, donde existan procesos de retroalimentación formal para que sepan el progreso respecto de estos objetivos, y el reconocimiento a quienes entregan los resultados.

Descripción de la organización

Independiente del Valle es un club deportivo ecuatoriano originario de la ciudad de Sangolquí, fundado el 1 de marzo de 1958. Independiente del Valle (IDV) no es solo un equipo de fútbol del Ecuador, es una institución que promueve desarrolla deportistas y sobre todo personas de bien para la sociedad.

Esta organización deportiva se destaca a lo largo del continente ya que tiene como objetivo principal desarrollar un proyecto que cambie la vida de los jugadores desde muy jóvenes; los chicos acceden a una formación no solo deportiva del jugador

sino también académica y personal. El club se destaca por su escuela de formación y gran cantera de juveniles, y es el principal de exportación de jugadores del Ecuador y base de la selección ecuatoriana.

El club IDV logró su ascenso a la serie B en el año 2007, y luego de dos años de trabajo en el 2009, ascendió a la serie A del fútbol ecuatoriano. En el año 2017 se coronó como vicecampeón del torneo nacional.

En el ámbito internacional, tuvo su primera participación en el año 2014, en donde dos años más tarde alcanzaría el vicecampeonato de la Copa Libertadores de América y en el año 2019 logra el Campeonato de la Copa Sudamericana.

En las selecciones de formativas, en el año 2018 se consagró vicecampeón de la Copa Libertadores de América, luego, en el año 2020 lograría su primera consagración quedando campeón de la Copa Libertadores sub20.

Por otro lado, el año 2021 fue un año especial y lleno de logros, en donde por un lado se realiza la inauguración de su estadio “BG” y en diciembre del mismo año se logra el campeonato de la liga PRO. Por último, en el 2022 logró el bicampeonato de la Copa Sudamericana y se consagró campeón por primera vez de la copa Ecuador.

Valores del club

IDV promueve los valores de pasión, solidaridad y responsabilidad cuenta con un centro dentro del club de Alto Rendimiento en donde viven alrededor de 150 chicos quienes integran las divisiones formativas, ellos reciben alimentación, vestimenta y educación en el Colegio de IDV. Independiente del Valle como parte integral de su formación de jugadores incorpora dentro de sus valores el concepto de solidaridad, responsabilidad y pasión (Independiente del Valle, s,f).

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD

Naturaleza del problema

El concepto de gestión del desempeño nace a finales de la década de los 80 y a inicios de la década de los 90. Este surge a partir de la implementación de la evaluación del desempeño con el fin de tener una visión más integral del desempeño y obteniendo de esta manera una planificación a futuro de qué es lo que se quiere lograr y cómo se lo va a hacer (Cravino, 2015). Toda organización debería contar con sistemas de gestión del desempeño que sean efectivos para promover y desarrollar las competencias necesarias para tener un mejor desempeño dentro de la organización (Sahoo y Mishra, 2012). Esta es una herramienta fundamental para las organizaciones, ya que nos permite identificar y retener los diferentes talentos (Aguinis, 2019). El contar con un adecuado sistema de gestión del desempeño permite que los empleados comprendan qué es lo que se busca y de igual manera lo que se espera de ellos e identifiquen las habilidades que se necesitan para su puesto, para que de esta manera contribuyan con el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Tweedie et al., 2019).

Un sistema de gestión del desempeño que se implemente adecuadamente puede traer consigo beneficios tanto para la organización, como para los empleados y de igual manera para los gerentes de dicha organización (Mone y London, 2018). En cuanto a los beneficios para la organización, están la mejora en el desempeño organizacional, la retención de talentos, la mejora en la productividad y el cumplimiento exitoso de los objetivos organizacionales (De Wall, 2017). Con respecto a los beneficios para los empleados están la mejora de su rendimiento, les permite conocer también las expectativas que la organización tiene con respecto a ellos, recibir recompensas e incentivos e incrementar su satisfacción laboral. Finalmente, en cuanto a los beneficios que tienen los gerentes se puede observar una reducción de los conflictos, una mejoría

en el manejo del tiempo con respecto a los empleados y una seguridad en cuanto a la eficiencia de sus empleados para la mejoría de su desempeño y su productividad (Torres, 2018).

No contar con un proceso de gestión del rendimiento puede conducir a la autocomplacencia y la mediocridad en el lugar de trabajo, tanto a nivel individual como organizativo. Sin eso, no puede haber ninguna mejora, ya que no se aclara qué es lo que hay que mejorar o qué puntos fuertes se tienen ya. Si no se evalúa a los empleados, falta comunicación y, por tanto, claridad. La empresa no puede mejorar en su conjunto si no hay claridad sobre la empresa y su misión, si no hay comunicación a los empleados sobre cómo están apoyando a la empresa (Aguinis, 2019). Tanto los empleados como los empleadores necesitan retroalimentación para entender dónde están y qué hay que hacer para llegar al siguiente nivel (Branham, 2012).

Afectados por el problema

No tener un proceso de gestión del desempeño puede conducir a un conjunto de diferentes problemas dentro de la organización o empresa, como lo es en su desempeño y productividad. En los procesos de gestión se emplean diferentes técnicas dependiendo de lo que busca o requiere la empresa, por ejemplo, la técnica coeficiente alfa de Cronbach. Esta técnica es utilizada en investigación y análisis, tanto psicológico como estadístico, es un modelo de consistencia interna, se basará en el promedio de correlaciones entre los ítems a evaluar y permite hallar la confiabilidad de cómo está estructurado el instrumento de evaluación (Nina & Nina 2021).

La técnica mencionada es un ejemplo que busca determinar el efecto del sistema de evaluación del desempeño en la productividad de los empleados en las empresas, ya que sería su primera población con afectación. Respecto al método, su uso permite

evaluar la evolución favorable o desfavorable en cuanto a la veracidad de la prueba si se excluyera un ítem (McNeish 2018).

Cuando no hay gestión, no hay como tomar medidas correctivas, quiere decir que, sin un sistema de evaluación claro las medidas correctivas no servirían para nada, ya que para tener medidas correctivas claras hay que tener un proceso de evaluación. Esto conduce a tener problemas cuando llega el momento de volver a evaluar y tener las medidas correctivas apropiadas después (Wiese, 2015).

La ausencia de una gestión de desempeño dentro de la empresa si trae consigo ciertos problemas tanto individuales como colectivos de la organización. Esto quiere decir que, de manera individual perjudican en el ámbito personal como lo es la motivación, así como de desempeño y productividad frente a las tareas que tiene que realizar y cumplir. Por otro lado, la organización se perjudica de manera colectiva en el desempeño, productividad y rendimiento, por lo tanto, la retroalimentación que proporcionan los supervisores debe ayudar a los colaboradores a fortalecer el desarrollo individual para lograr un desempeño superior y medir el desempeño real de los empleados según los estándares establecidos (Kihama & Wainaina 2019).

Después de realizar una evaluación, es importante continuar el seguimiento de sus empleados para asegurarse de que son capaces de mejorar y aprender sus puntos débiles de una manera clara y eficiente. Esto puede ayudar a conectar entre las carencias que deben abordarse y el estándar que exige la empresa (Elnaga, 2013).

Cuando no existe un método correctivo para la evaluación posterior, el individuo y la organización se esforzarán por aprender a mejorar a partir de sus errores y reforzar aún más sus puntos fuertes. Tiene que haber algún tipo de consecuencia después de la evaluación para que los empleados sepan que las evaluaciones son importantes y no sólo resultados vacíos (Parker & Grote, 2020).

Se puede decir que, la gestión de desempeño tiene como objetivo también, ayudar a los empleados a tomar mucho más en serio las obligaciones y responsabilidades, ya que quien no mejore durante el proceso de observación del rendimiento, puede tener consecuencias y crear iniciativa para mejorar en el siguiente ciclo de evaluación. Esto va conjunto de una recompensa por mejorar, ya que no sólo la persona está mejorando, sino significará que la empresa presenta mejoras también (Brunsson, 2019).

Factores que contribuyen al problema

Como se ha descrito anteriormente, el no contar con un proceso de gestión del desempeño tiene consecuencias negativas para las organizaciones y para los colaboradores. Algunos factores que dificultan la implementación de esta herramienta son: la falta de vinculación por parte de los colaboradores con la cultura, y la cultura de evaluación, el liderazgo, la falta de confianza generada por el líder y los colaboradores, entre otros. (Damantis y Catzglou, 2018).

Es importante que dentro de las organizaciones se trabaje en la cultura, principalmente la cultura del desarrollo. (Lee, 2021). La falta de una cultura de desarrollo no permite que las organizaciones innoven ni generen cambios en busca de una mejora. Además, los líderes no están encaminados para el desarrollo de estrategias innovadoras ni cumplir los objetivos planteados.

Por otro lado, la cultura de evaluación también tiene relevancia al momento de hablar sobre una mala gestión o la no gestión del desempeño. El personal debe trabajar para que las acciones para medir el desempeño no sean vistas como el enemigo de cada cargo, sino como una oportunidad para estar en constante mejora. El no entender la evaluación de desempeño, la falta de un clima de confianza, no tener objetivos con significado ni alcanzables, ni comprender el reto dentro de la retroalimentación

presentada (Mone y London, 2018), son factores fundamentales que dan paso a que la gestión de desempeño no pueda ser desarrollada ni mucho menos aprovechada para bien de la organización.

De igual manera, otro factor que influye para no contar con un adecuado proceso de gestión del desempeño es el rol del líder. Un líder que no mantenga conversaciones continuas con sus empleados, no conozca el carácter ni desempeño de sus subordinados y que no aplique los patrones de liderazgo adaptados a la cultura (Paais y Pattiruhu, 2020), no permitirá que la gestión de desempeño pueda realizarse a favor de la organización.

Estrategias aplicadas

Desempeño: concepto y modelos.

El desempeño son aquellas actividades, comportamientos, conductas y resultados dentro de una organización. Es una acción fundamental para el desarrollo de actividades y el logro de resultados dentro de una organización. Estos resultados determinan si se logra llegar a los objetivos y por lo tanto si el resultado es o no exitoso (Panduro, 2020).

El desempeño es el resultado entregado por un empleado luego de realizar una tarea o actividad que le ha encomendado la empresa, también, son acciones que combinadas con las habilidades y conocimientos de la persona producen un resultado determinado (Rodríguez, 2017); este tiene como objetivo realizar una actividad a la altura de un determinado estándar para que exista un efecto en el entorno (Schechner, 2017). “El desempeño es el camino, no el destino” (Elger, 2015).

Se considera que los factores que determinan un buen o mal desempeño son el nivel de destreza, conocimiento e identidad de cada individuo (Elger, 2015; DeNisi, 2017).

El nivel de identidad hace referencia a la medida que los empleados maduran en una disciplina o actividad, crece su sentido de identificación con la comunidad profesional en la que se desempeñan, y a su vez crece su individualidad y posibilidad de diferenciarse de los demás. Por otro lado, a medida que una organización madura, desarrolla su misión, su forma de hacer negocios y su singularidad (Ashford et al., 2016).

Los niveles de habilidad son fundamentales para conocer la capacidad con que los individuos, equipos o empresas realizan sus actividades (Diamantidis, 2018). En el caso de los niveles de conocimiento este involucra hechos, información, conceptos, teorías o principios adquiridos por una persona o grupo de personas ya sea a través de la experiencia o de la educación (Zaim et al., 2019).

En cuanto al contexto, este componente incluye variables asociadas a la situación específica en la que se desempeña el individuo u organización (Almatrooshi et al., 2019). De igual manera los factores personales son el componente que incluye variables asociadas a la situación personal particular de un individuo dentro de una organización (Ayub et al., 2017). Por último, los factores fijos incluyen variables específicas de un individuo que no se pueden modificar (Theobald, 2017).

Factores que influyen en el desempeño.

El alto desempeño a nivel individual es fundamental para que la persona cumpla de manera óptima con sus objetivos laborales y de esta forma permita que la empresa como un todo también cumpla con sus propios objetivos. Este desempeño individual debe estar alineado con las expectativas que tiene la empresa sobre la persona, las tareas que debe realizar y el resultado de su trabajo (Joelle, 2019)

De igual forma, el desempeño colectivo en una organización debe contar con un clima laboral en donde se fomente el trabajo en equipo, confianza y comunicación para

alcanzar los objetivos generales de la organización (Beltrán-Martín et al., 2018); es importante que exista un desarrollo profesional en donde el trabajador se mantenga motivado por desenvolverse en su organización y esté formado de manera adecuada para poder ampliar, actualizar las competencias y que se sientan parte de la empresa evitando rotación y fuga de talento dentro de la organización (Jeong, 2019).

Hay evidencias que demuestran que el compromiso de desempeño es un factor fundamental en la gestión de desempeño, este compromiso hace referencia al estado mental satisfactorio y caracterizado por su vigor en su ambiente laboral, esto requiere un nivel óptimo de dedicación y asimilación para poder cumplir con los objetivos de las organizaciones y tener el desempeño que se espera de la persona en el rol específico (Motyka, 2018).

Se ha encontrado relación entre la satisfacción y desempeño de los trabajadores en donde la satisfacción o insatisfacción son el resultado de la acción del individuo, el efecto del desempeño en la satisfacción de la persona depende del nivel en que la persona se desempeña y como puede hacer uso de su experiencia y sus conocimientos en el trabajo. (Wikaningrum, 2018).

Las personas que realizan sus tareas con un nivel de motivación alto y que cumplen con los objetivos que les plantea la empresa suelen recibir un reconocimiento a través de beneficios financieros o personales. Un bono o un agradecimiento público pueden ser formas de reconocer a los empleados (Spisakova, 2019). Este reconocimiento puede ser por el resultado obtenido o por la forma en que el empleado logro este resultado.

Lograr un objetivo financiero, terminar un proyecto crítico de manera exitosa o demostrar los valores de la compañía, pueden ser logros que lleven a la empresa a reconocer a sus empleados (Corvellec, 2018). El reconocimiento puede ser al esfuerzo

individual o colectivo. Por un lado, el reconocimiento individual puede aumentar la productividad, fortalecer el compromiso con la empresa y ayudar en la retención de talentos (Almatrooshi et al., 2016), por otro lado, el reconocimiento colectivo además de lograr estos beneficios promueve la colaboración entre equipos

Modelos de desempeño.

Existen modelos teóricos que pretenden explicar el desempeño, y cómo alcanzar sus máximos niveles. Uno de los modelos de desempeño es el “Six Boxes” este modelo de desempeño menciona la importancia de 6 categorías: propósito, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y herramientas útiles como elementos necesarios para realizar un modelo y diagnóstico organizacional adecuado (Stahl,1997).

Para realizar dicho diagnóstico es necesario identificar el problema o situación de manera sistemática por miembros de la organización para que de tal forma exista reflexión y una mejora continua. (Stahl,1997; Sawitri, 2019). Este modelo permite analizar el funcionamiento de la empresa comparando su situación actual con la situación deseada a la que quiere llegar desde la perspectiva de gestión de desempeño. Permite definir claramente lo que la empresa debe cambiar para moverse de su estado actual al estado deseado. Luego de definir todos los cambios necesarios, se definen planes de acción que llevarían a la empresa a lograr cada cambio, y se priorizan. (Hamid et al,2011)

El modelo sistemático de Swanson se enfoca en el desarrollo de la organización mediante el entrenamiento y desarrollo de las personas con el objetivo de mejorar el desempeño de las organizaciones (Swanson, 1996). Este modelo tiene como objetivo desarrollar la relación de una organización con ciertos aspectos del desempeño, en donde una empresa está compuesta por entradas (componentes principales) que mediante procesos organizacionales se convierten o transforman en salidas según la

meta o planteamiento de una organización (Swanson, 1996; Helmold, 2019). Dicho diagnóstico y modelo sistemático puede determinar la rentabilidad de su negocio actual, puntos a mejorar, y los planes de acción que se deben ejecutar.

Gestión del desempeño: concepto e importancia.

La gestión del desempeño es una herramienta destinada a conseguir una mejora en el desempeño y en los resultados laborales de cada uno de los miembros que conforman la organización (Aguinis, 2019). La gestión del desempeño incluye el establecimiento de objetivos, el acompañamiento, la evaluación del desempeño, las estrategias que se planteen en cuanto a recompensas e incentivos y la planificación de carrera (Tweedie et al., 2019).

Para que se lleve a cabo una gestión del desempeño de una manera adecuada, primero es necesario establecer los objetivos que se quieren cumplir y que estos estén alineados a los objetivos de la organización (Pulakos et al., 2019). La manera correcta de establecer objetivos es logrando que sean SMART, lo que significa que deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y en un tiempo determinado (Reeves y Fuller, 2018). Este método de establecimiento de objetivos es muy eficaz a nivel organizacional, ya que pueden ser planteados a corto, mediano o largo plazo (Aguinis, 2019).

El acompañamiento dentro de la gestión de desempeño es un proceso que se lo realiza de manera constante, por parte de los supervisores, con el fin de observar el crecimiento de los empleados y fomentar su mejora continua en sus puestos de trabajo (Wilson, 2020). El proceso de acompañamiento debe contar con un plan previo para poder realizarlo de una manera adecuada y que este consiga el objetivo propuesto que es una mejora en el desempeño de los empleados (Díaz et al., 2018).

Un buen plan de acompañamiento está conformado por seis fases principales (Torres, 2018). En primer lugar, se debe identificar las falencias y puntos de mejora del empleado, posteriormente, se procede a realizar una reunión con su jefe inmediato. Como tercer punto, se socializa el plan de acompañamiento que se va a realizar con el empleado con el fin de que este sepa cómo se va a manejar este proceso. A continuación, se elabora el plan de mejora con los objetivos que se buscan alcanzar, posteriormente, se le da un constante seguimiento al plan propuesto para finalmente evaluar la efectividad que tuvo el proceso (Cedeño, 2016).

En cuanto a la evaluación del desempeño, esta forma parte también del proceso de gestión del desempeño (Tweedie et al., 2019). La evaluación es una herramienta utilizada comúnmente en las organizaciones y que tiene como objetivo identificar las falencias y los puntos de mejora de cada uno de los miembros que conforman la organización (Rodríguez y Walters, 2017).

Las recompensas y los incentivos son considerados como un aspecto crucial en cualquier sistema de gestión del desempeño, ya que estos ayudan a mantener el interés y el buen desempeño de los trabajadores que fueron evaluados (Dutta y Mishra, 2021). Como último punto dentro de la gestión del desempeño está la planificación de carrera (Tweedie et al., 2019). Este es un proceso mediante el cual se identifican las necesidades, aspiraciones y oportunidades de cada uno de los trabajadores, con el fin de conocer cuáles son sus proyecciones a nivel profesional (Traistaru, 2020).

Una gestión del desempeño se la puede realizar de una manera estratégica, con el fin de que la misión, la estrategia y los objetivos de la organización se vuelvan medibles (De Waal, 2017). Esta estrategia consiste en realizar una planificación previa a la gestión del desempeño en donde se evidencie lo que se quiere conseguir con esta

gestión y posteriormente evaluar los resultados obtenidos y cómo estos impactan en la organización y en su bienestar (Helmond, 2022).

La mejoría en el desempeño de los trabajadores y en sus resultados laborales, se lo puede lograr a través de un incremento tanto en la motivación como en la satisfacción de los empleados al momento de realizar su trabajo, evaluando también al mismo tiempo su compromiso con la empresa (Mone y London, 2018). Una buena gestión del desempeño nos permite identificar a los diferentes talentos que hay en la organización y de igual manera retenerlos (Boyne, 2010).

Evaluación de Desempeño.

Para tener éxito, uno debe ser capaz de evaluar y medir sus fortalezas y debilidades (Diamantidis y Chatzoglou, 2018). Si uno muestra una gran fortaleza en una parte, eso debe ser celebrado y reforzado. Si uno muestra debilidad en otra área, es importante hacer que mejore o reemplazarla por completo (Patimah, 2015). Evaluar el éxito en la propia organización también incluye conocer las opiniones de quienes trabajan con y para ellos (Sutanto y Kurniawan, 2016).

Hoy en día las organizaciones usan una serie de sistemas para valorar, gestionar, evaluar, retribuir y direccionar el rendimiento y talento laboral de sus empleados (Murphy, 2019). La evaluación de desempeño es una herramienta que permite valorar los diferentes comportamientos relacionados a las funciones efectuadas por un trabajador dentro de un espacio laboral (Robbins y Judge, 2017; Yagil y Oren, 2021). De esta manera, existe una gran variedad de formas en las que se evalúa a un trabajador, grupo de trabajadores o departamentos, las cuales van a estar directamente relacionadas a los objetivos y/o metas del puesto de trabajo, la misión, visión y la cultura organizacional que maneje la empresa (Helmold, 2022).

La importancia de medir el desempeño se relaciona con entender si la persona está logrando o no sus objetivos, además de saber si los está logrando de la forma deseada (por ejemplo, siguiendo los valores de la compañía). Evaluar el desempeño permitirá dar retroalimentación a los empleados para que puedan mantener, mejorar o modificar su forma de trabajo y así mejorar su desempeño a lo largo del tiempo, lo que afectará positivamente en su desarrollo profesional (McDavid et al., 2018)

La evaluación va a tener como finalidad proporcionar información. En la revisión bibliográfica hecha por Ogbu et al., la información que va a proporcionar la evaluación de desempeño puede estar centrada en los resultados, las conductas y/o competencias que el trabajador lleve a cabo durante un periodo laboral (2019). Los métodos de evaluación que se centran en los resultados están orientados a seleccionar qué objetivos se cumplieron para calcular el desempeño de los trabajadores (Ishak et al., 2019). Las evaluaciones que se centran en conductas están elaboradas alrededor de la calificación de comportamientos que un trabajador tenga dentro del cumplimiento de sus funciones (Aguinis y Burgi-Tian, 2021). Las evaluaciones que se centran en las competencias están desarrolladas para calificar las habilidades que tienen los trabajadores para cumplir sus funciones laborales (Amin, 2022).

Cuando se elige un método de evaluación se necesita tener claro qué información se quiere obtener, de esta manera los datos utilizados van a tener una mirada más subjetiva o más objetiva. Utilizar una herramienta de evaluación que solamente incorpore los criterios personales de un evaluador incluye los sesgos que el evaluador tenga, y se centra más en información subjetiva (Grund y Przemec, 2012). El factor humano (error humano en la creación de herramientas de evaluación que no miden con claridad lo que se quiera encontrar) puede sesgar la información que se recolecta. Por esta razón, mientras más se acerque la evaluación a datos cuantificables y

que provengan de diferentes fuentes para evaluar un solo criterio, los resultados obtendrán menor ambigüedad y serán de mejor calidad (Pulakos et al., 2019). Adicionalmente, es importante determinar criterios claros al momento de recolectar datos de un puesto laboral, ya que proporcionar información que no mida el verdadero rendimiento de un trabajador va a convertir a la evaluación en un método inválido (Chinatu, 2021).

A pesar de sus deficiencias, tener criterios de evaluación subjetivos (sin un respaldo de evidencia empírica) va a colaborar con información ligada a la dinámica del equipo de trabajo. Una evaluación con criterios subjetivos en combinación con criterios objetivos (usando datos relevantes) va a ampliar la magnitud de datos que se vayan a obtener, dando de esta manera mayor grado de profundidad en los resultados de la evaluación (Bayo-Moriones et al., 2019).

La herramienta que se utilice va a contribuir con una fuente de información relevante, para facilitar la toma de decisiones vinculada al recurso humano (Williams, 2022). De esta manera, la información recolectada por una herramienta de evaluación puede conducir a una organización a definir con exactitud problemas, determinar personas claves y medir su progreso relacionado al recurso humano (Yagil y Oren, 2021).

Métodos de evaluación del desempeño.

Existen varios métodos de evaluación de desempeño aplicables para diferentes empresas, a continuación, se describen cuatro de los más utilizados

OKR (Objectives and Key Results).

Los Objectives and Key Results, o mejor conocidos como OKR que en español se traduciría a Objetivos y Resultados Clave es una metodología utilizada para definir y gestionar metas. El objetivo es plantear metas con un fin colaborativo. A la par, tiene un

enfoque tanto para individuos, compañías y equipos (Nieven y Lamorte, 2016); hay que tener claro que los OKR no son una solución como tal, ya que no se puede sustituir el buen juicio, liderazgo fuerte o una cultura laboral creativa (Doerr, 2018).

El sistema OKR es un sistema de gestión de objetivos efectivo, vincula los objetivos con la misión más amplia de un equipo, respeta objetivos y plazos adaptándose a las circunstancias, favorece la retroalimentación y celebra las victorias grandes y pequeñas (Doerr, 2018). Su metodología implica consolidar o fortalecer todos los esfuerzos totales de una compañía con un trabajo a partir de los puntos clave. Cuando un objetivo puede tener una larga vida, renovarse durante un año o más, los resultados clave evolucionan a medida que avanza el trabajo (Doerr, 2018).

Una de las fortalezas que se puede destacar en la aplicación de OKR a nivel empresarial es que existe la Dirección por Objetivos y esta es una de las herramientas clave de liderazgo y control que incluye un sistema individual de rendimiento y compensación (Wirl y Luge, 2022). Para poder mencionar una de las debilidades de la metodología OKR, debemos tener en cuenta lo que es la motivación extrínseca e intrínseca. ya que es un elemento importante para ciertas empresas que utilizan dicha metodología. Según Hennessey, et al, (2015) la motivación intrínseca es el medio para encontrar la satisfacción dentro de uno mismo, por el simple disfrute de la tarea.

La motivación extrínseca puede ser generada por una serie de factores socioambientales, que incluyen la recompensa esperada. Teniendo en cuenta lo mencionado, existen debilidades al implementar los OKR, ya que cambiar de la motivación extrínseca a la intrínseca mediante el fomento de una nueva cultura, no es suficiente para compensar, motivar y retener a los empleados de alto rendimiento en los equipos. Para acercarse a una nueva forma de compensación individual mientras se utiliza el marco de objetivos y resultados clave y mantener la motivación a nivel de

equipo, se necesitan nuevas conexiones entre los sistemas de bonificación individuales y de equipo (Wirl y Luge, 2022).

Los Objetivos y los Resultados Clave son un método aplicable para todas las empresas en general que buscan mantener estas cuatro perspectivas o elementos: mentalidad ágil, autorreflexión, disposición para aceptar el cambio y disposición para cumplir (Wirl y Luge, 2022). Los nuevos métodos y marcos para el establecimiento de objetivos, como los OKR, no alivian todos los desafíos de coordinación en proyectos ágiles a gran escala, debido a que los equipos necesitan administrar las dependencias con otros equipos, expertos, gerentes y partes interesadas (Stray et al., 2021).

Método BARS.

La Behaviorally Anchored Rating Scale, también conocida como BARS, fue creada con el propósito de evaluar las habilidades en un trabajo particular para medir el éxito en el desempeño. Esta escala busca evaluar el comportamiento, la actitud y la motivación de la persona y la autorregulación del desempeño del trabajo (Klieger, 2018). Esta escala de valoración en particular no es viable para las habilidades cognitivas tradicionales, o la capacidad mental general como la velocidad de procesamiento, la memoria, el razonamiento crítico o el conocimiento procedimental de un área como las matemáticas, o para medir las habilidades físicas como la fuerza o la velocidad (Kyllonen, 2016).

El BARS es una mezcla entre las escalas de incidentes críticos y de formato gráfico, que toma los elementos más relevantes y útiles de las dos para ayudar a los directivos a puntuar a los empleados según una escala numérica (Kell et al., 2017).

Utilizar el BARS ayuda a los directivos a aclarar lo que el empleado debe hacer correctamente, para obtener la máxima calificación posible. Esto permite que la evaluación sea más objetiva y que haya menos problemas entre los directivos y los

empleados. Sin embargo, algunas limitaciones son que, aunque el BARS permite a los directivos ser más objetivos, lleva mucho tiempo crear una escala de BARS para cada puesto de trabajo. Además, está más centrada en la actividad que en los resultados (Aggarwal, 2013). A pesar de sus deficiencias, los beneficios prevalecen y se considera una forma eficaz de evaluar el rendimiento.

El incidente crítico, como su nombre indica, es un incidente que se considera importante y crítico y los directivos evalúan al empleado sobre cómo ha reaccionado. Esto ayuda a obtener conocimientos sobre cómo mejorar la ejecución de los empleados implicados (Andreou et al., 2014). El directivo puede centrarse en acontecimientos en los que se ha sufrido algún tipo de pérdida (el incidente crítico) y averiguar la perspectiva de los empleados, utilizándola para tener alguna idea sobre cómo remediar la situación (Wong et al., 2012).

Cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral es un método de evaluación del rendimiento para identificar, seguir y evaluar a los empleados y su rendimiento, que no solo afecta a las funciones empresariales internas, sino también a los resultados externos. Esto puede ayudar a la empresa a controlar lo que ocurre desde un nivel microscópico hasta un nivel macroscópico (Wong et al., 2012). Implementar un cuadro de mando integral puede ayudar a mantener los resultados objetivos y no empañar los resultados con opiniones, ya que la idea es recoger datos cualitativos y no cuantitativos. Un cuadro de mando integral puede medir las cuatro áreas principales de evaluación de la gestión del rendimiento, que son la capacidad de adaptación al crecimiento, los procesos empresariales internos, el servicio al cliente y la estabilidad financiera. Esto puede ayudar a los usuarios a crear actividades que pueden ayudar a evaluar las medidas de rendimiento necesarias (Camilleri, 2021).

Además de evaluar el rendimiento del evaluado, el Cuadro de Mando Integral puede ayudar a medir el compromiso del empleado con su empleador, lo que puede llevar a encontrar puntos fuertes y débiles que de otro modo no se mostrarían. Sin embargo, una limitación es que no siempre es claro qué mediciones son realmente relevantes. Para remediar esta debilidad del cuadro de mando integral, se ha sugerido que los directivos reduzcan la lista de medidas a una lista concisa para que todo sea relevante y no se desvíe del objetivo (Akkermans, 2018).

También se ha planteado la necesidad de analizar cada porción del cuadro de mando. Muchos no están de acuerdo con Kaplan y Norton, los fundadores del cuadro de mando integral, y sostienen que para utilizar plenamente el cuadro de mando integral, hay que mirar de cerca y estudiar las relaciones dentro de todos ellos (Rep et al., 2019).

Los investigadores pueden utilizar el cuadro de mando integral para obtener los resultados que buscan. Esto les permite centrarse en los datos cualitativos, adicionalmente a los cuantitativos, y proporciona a los empleadores datos objetivos sustanciales cuando explican los resultados a otros, especialmente a los empleados. Esto también permite a los empleados conocer sus puntos fuertes y débiles si deciden cambiar a otra organización de trabajo (Camilleri, 2019).

Indicadores de desempeño.

Dentro de esta serie de herramientas para evaluar el desempeño entran los KPIs (Key Performance Indicators), o indicadores clave para medir el rendimiento dentro de las organizaciones (Schemmel, 2022). Estos son una herramienta que estandariza datos cuantitativos para evaluar el éxito en el cumplimiento de objetivos planteados por la organización o los colaboradores dentro de la misma (Ivan, 2019). Para que la organización tenga éxito en la medición del rendimiento es indispensable que esta derive los KPIs de los objetivos organizativos específicos (Schemmel, 2022).

Es necesario que los KPIs estén compuestos de lo que cada empresa necesita y con la información que esta puede proporcionar. Hay KPIs que son fundamentales para diferentes organizaciones, uno de estos es el rendimiento de la red, que permite tener una visión amplia en organizaciones de telecomunicaciones, o el indicador de calidad en proveedores de servicios de salud. Hay KPIs que son relevantes para varias organizaciones, sin embargo los KPIs siempre van a variar dependiendo de la organización y muchos no podrán ser reusados en otra. (Aksu et al., 2019). A pesar de que no hay indicadores que sirvan para todos los segmentos, es importante mencionar que los indicadores siempre van a servir para el sector público y privado, y dependen de lo que la organización busque y la data que tenga. (Parmenter, 2015).

Según Kiczmachowska, hay indicadores de rendimiento operativo que se basan en recopilar información del cliente y del negocio interno (2022). Dentro de un buen desarrollo de KPIs se encuentra el monitoreo, que es una actividad en la que se observa la evolución de cómo se ejecutan los planes de desarrollo con el fin de identificar y anticipar los problemas a futuro. Inclusive, los sistemas de gestión de rendimiento suelen tener “Dashboards” o cuadros de mando, que son pantallas que proporcionan de manera visual, y fácil de entender, la información organizada. Si es que el cuadro de mando se desarrolla de manera correcta, debería tener: visualización de datos actualizados constantemente, cambios y mejoras constantes en el programa, transparencia para los usuarios, combinación de datos de varias fuentes (Gusnadi y Hermawan, 2019).

A pesar de ser un método de evaluación que ayuda integralmente a las organizaciones, los KPI también presentan desventajas, como son: 1. Los empleados suelen enfocarse en lo que el KPI mide, dejando de lado nuevos factores del mercado. 2. En la práctica, supervisar los KPI puede resultar caro o difícil para las organizaciones, o

muy difíciles para cuantificar. 3. Los indicadores clave de rendimiento requieren tiempo, esfuerzo y la implicación de los empleados, la mayoría de veces la falta de comunicación dificulta que los KPI alcancen eficazmente los objetivos finales de la organización. (Zhou y He, 2018).

Los KPIs se pueden usar de distintas maneras, para crear bloques de cuadros de mando que midan el progreso y rendimiento de estrategias dentro de la organización, para facilitar la interacción de usuarios por medio del seguimiento y cumplimiento de objetivos, y por último iniciar acciones para mejorar procesos. (Aksu et al., 2019).

Después de la pandemia de la COVID-19 los indicadores clave de rendimiento (KPI) son una herramienta fundamental para las organizaciones al momento de toma de decisiones, tanto de reducción de personal como expansión empresarial (Dipura, 2022).

PROPUESTA

Objetivos

Objetivo general.

Desarrollar una herramienta de evaluación del desempeño que permita medir el rendimiento del equipo técnico (26 cargos) de la institución Club Especializado de Alto Rendimiento Independiente del Valle, para facilitar procesos de renovación de contratos y planes de desarrollo profesional, para evaluar el desempeño del periodo del 2022.

Objetivos específicos.

1. Entrevistar a expertos para obtener información específica del desarrollo de herramientas y procesos de evaluación de desempeño en equipos de fútbol.
2. Aplicar una metodología adaptada de la Escala de Estimación Anclada a Conductas para el diseño de la herramienta de evaluación.

3. Elaborar el cuestionario online para que el equipo técnico de la institución Club Especializado de Alto Rendimiento Independiente del Valle pueda autocalificar su desempeño.
4. Validar por medio de reuniones con los jefes de área y un ejecutivo de recursos humanos que la herramienta tenga la información apropiada.

Productos o actividades

A lo largo del proyecto con el club de alto rendimiento IDV, Karina Calderón de RRHH nos brindó la información necesaria para poder desarrollar una herramienta de evaluación de desempeño, por lo cual fue necesario entrevistar a varios profesionales en el área deportiva y de desempeño como lo fueron: Sebastián Vallejos y Jaime Moreno para poder tener una idea de lo que queríamos realizar en nuestro proyecto, tuvimos varios retos como la falta de literatura con respecto al tema y la presión del poco tiempo que disponíamos para realizar dicho proyecto.

En un principio se generaron muchas ideas que se desarrollaron gracias a las entrevistas que realizamos a los expertos en el área deportiva y de desempeño. Primero se buscó aplicar la herramienta KPI para evaluar el desempeño de los trabajadores del club, estrategia que no fue posible aplicar, debido a la falta de tiempo, información y recursos que necesitábamos para realizar dicha evaluación.

Luego de replantear nuestro sistema de evaluación, optamos por la escala BARS la cual mide el desempeño de los empleados de una organización en función de comportamientos y características específicas para cada cargo. Esta escala se adaptó a las características del club y su funcionamiento: al finalizar el proyecto, entregamos un total de 26 rúbricas, 80 funciones y 260 actividades en donde se buscaba medir y evaluar el desempeño del staff deportivo del club. Estas rúbricas e información fueron validadas por los ejecutivos de RRHH y supervisores directos de la organización y fue

necesario realizar correcciones para cada rúbrica. Para finalizar, realizamos un cuestionario online para la autoevaluación del staff deportivo para evaluar su rendimiento personal y como se sienten trabajando con la organización.

A continuación, se describe con detalle los pasos del proyecto:

1. Entrevista con Karina Calderón encargada del área de RRHH de Independiente del Valle en donde se proporcionó todas las herramientas necesarias para realizar el proyecto, de igual forma se mantuvo contacto constante con Karina para resolver las dudas que se nos iban presentando con respecto a nuestro plan de evaluación y la organización.
2. Entrevista a Sebastián Vallejos (gerente deportivo del club de fútbol USFQ), en la cual nos entregó toda la información necesaria de cómo funcionan las gerencias deportivas en empresas del rubro de Independiente del Valle, la forma de trabajo de los clubes de fútbol, aspectos críticos para evaluar a los trabajadores de este rubro como futbolistas y staff deportivo. De igual forma nos recomendó fuentes académicas que deberíamos revisar.
3. Entrevista a Jaime Moreno (Docente PUCE) quien nos presentó información fundamental sobre el significado de desempeño, cómo se puede medir, sus características principales y las herramientas necesarias para poder realizar una óptima gestión de desempeño. De igual forma nos sugirió literatura adecuada para nuestro proyecto.
4. Nuestra propuesta inicial fue trabajar en base a la herramienta KPI que sirve para estandarizar datos cuantitativos en donde se evalúa el éxito de cada cargo en función del cumplimiento de objetivos planteados por la organización.

5. Se replanteó la propuesta ya que no contábamos con la información necesaria para adaptar de forma correcta un KPI que mida el rendimiento de los trabajadores dentro de la organización y no contábamos con los recursos ni disponibilidad inmediata de datos necesarios para poder organizar y recolectar información valiosa del club.
6. Se optó por la adaptación e introducción a la escala BARS, esta escala mide el rendimiento de un empleado en función de ejemplos y características específicas de comportamiento a los que se asigna una calificación numérica con el fin y propósito de recopilar datos. Esta escala sería dividida en 4 criterios: No cumple, cumple parcialmente, cumple y cumple con excelencia.
7. Víctor Vimos (encargado de la data del club) nos brindó apoyo mediante dos reuniones en zoom y una en las instalaciones de Independiente del valle con respecto a dudas que teníamos con ciertas rúbricas de cargos del club y sus actividades
8. El resultado final fue la entrega de 26 rúbricas, 80 funciones y 260 actividades con formato adaptado a BARS, en donde se pueda medir el nivel de desempeño, calidad y organización de las actividades.
9. Con estas rúbricas, se realizaron entrevistas de validación de la calidad de las rúbricas realizadas a través de la aplicación Zoom o de manera presencial en las instalaciones del club de alto rendimiento Independiente del Valle; estas entrevistas fueron realizadas con los ejecutivos de RRHH y supervisores directos de los cargos a evaluar.
10. Se desarrolló un cuestionario online para la autoevaluación de los ocupantes de los 26 cargos del staff deportivo.

Plan de implementación

La herramienta de evaluación que fue desarrollada se incorpora dentro de un plan piloto que introduce un proceso de evaluación de desempeño al Club Especializado de Alto Rendimiento Independiente del Valle, que se implementará a finales del año 2022. Como esta herramienta es un piloto, va a servir como la primera fuente de información para implementar un proceso de gestión de desempeño que puede comenzar en el 2023. A continuación, les presentaremos un cronograma con fechas tentativas para que inicien un proceso de gestión del desempeño en el 2023:

Tabla #1: Cronograma para el comienzo del proceso gestión del desempeño para el 2023.

Paso	Fecha	Proceso	Importancia del proceso
0	Enero a febrero.	Realizar charlas para capacitar al personal. Las capacitaciones van a introducir conceptos básicos de proceso de gestión de desempeño, para que de esta manera los participantes sepan cómo se van a llevar a cabo los procesos y los beneficios que estos van a traer.	Esto es de suma importancia ya que va a marcar la primera impresión que los trabajadores tengan de este proceso. Si no hay una adecuada introducción al proceso de gestión de desempeño, no va a haber una adecuada motivación y esfuerzo de los participantes. Causando que este proceso fracase (Ochurub et al., 2012).

1	Febrero	Planteamiento de objetivos claros para cada cargo.	Establecer objetivos adecuados y que se alineen con la organización facilita a que el proceso de gestión esté mejor direccionado, que limite parámetros para que el proceso de gestión pueda ser medido (para obtener una retroalimentación adecuada) y que se pueda alcanzar (Pulakos, Mueller y Arad, 2019).
2	Marzo a abril (periodo de dos meses)	Comenzar a implementar un proceso de acompañamiento.	La supervisión y monitoreo de los líderes y personas encargadas desarrollar el proceso de gestión de desempeño, va a fomentar una mejora continua y crecimiento profesional de los trabajadores (Cedeño, 2016).
3	Mayo (y se lo puede repetir al	Implementar una herramienta de evaluación	Los resultados que se obtengan de esta

	<p>final del año: diciembre)</p>	<p>de desempeño. Proponemos que se implemente una herramienta que combine la rúbrica de BARS modificado que desarrollamos en combinación con una evaluación que incorpore datos cuantitativos marcados por los resultados de cada puesto.</p>	<p>herramienta sirven como una fuente importante de información para saber si los objetivos planteados al principio del proceso se están cumpliendo, si existe algún tipo de problema dentro del cargo, etc. (Yagil y Oren, 2021). Recomendamos que la evaluación de desempeño se haga por lo menos 2 veces al año.</p>
4	Junio	<p>Crear estrategias que planteen un sistema de reconocimiento e incentivos.</p>	<p>Implementar estrategias de reconocimiento va a facilitar la implementación del proceso de gestión de desempeño. Crear incentivos monetarios, profesionales u otras recompensas motivará a que el recurso humano se comprometa con este proceso (Parra, 2013).</p>

5	Julio a agosto	Adaptar un plan de carrera para cada colaborador	Un plan de carrera es una herramienta para retener el talento y formar a los trabajadores dentro de la empresa (Gyansah y Guantai, 2018). Por medio de un camino de formación profesional (donde una persona comienza y a dónde se quiere dirigir profesionalmente), el trabajador puede plantear objetivos a corto y largo plazo, que lo motiven a trabajar dentro de la empresa (Gyansah y Guantai, 2018).
---	----------------	--------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Se recomienda para los siguientes procesos de gestión de desempeño, migrar a un modelo de desempeño basado en datos en combinación con la rúbrica BARS modificada que creamos, para obtener una herramienta de evaluación más objetiva. Al comenzar a crear una herramienta que implemente estas dos herramientas (herramienta que use datos con la rúbrica BARS modificada), se tiene que implementar una estructura de recolección de datos que proporcione información relevante para cada

puesto. De esta manera, mejorará la eficacia en los planes de desarrollo profesional, desarrollo de competencias y capacitaciones.

Roles durante el proceso de implementación.

El departamento de Recursos Humanos será responsable de diseñar e implementar todos los procesos dentro de la gestión del desempeño. De esta forma, este departamento será responsable de capacitar a todos los involucrados y orientarán a los participantes y líderes de la organización en los diferentes pasos del proceso de gestión de desempeño. De la misma manera, Recursos Humanos va a ser el nexo de comunicación entre todos los participantes, agilizando la transmisión de información y la resolución de dudas.

A su vez, van a estar encargados de la resolución de conflictos dentro del proceso de gestión de desempeño, estableciendo marcos de conducta (para que los trabajadores sepan cómo comportarse e interactuar con sus pares y supervisores) y creando pautas y directrices para reuniones donde se tengan que resolver conflictos.

También serán responsables de monitorear el proceso de acompañamiento y mantener una oferta de capacitación constante, ajustada a los requerimientos del personal, que se identifican a lo largo del seguimiento continuo. Las capacitaciones aportarán para el desarrollo de habilidades indispensables y conocimientos que aumenten la eficiencia dentro de las funciones laborales. Una vez se realicen las capacitaciones se va a mantener un proceso de supervisión para identificar el crecimiento profesional de los trabajadores.

Finalmente, el departamento de Recursos Humanos va a ser el responsable de diseñar y ejecutar estrategias de reconocimiento a las personas que se hayan destacado en el proceso de gestión de desempeño. En caso contrario, tomar medidas correctivas

para que el recurso mejore sus habilidades, competencias o comportamientos al realizar sus funciones (Helmold, 2022).

Los líderes de cada departamento tienen que tomar un rol activo dentro de todos los procesos de gestión de desempeño y apropiarse de los mismos. Al ser una figura central dentro de la empresa van a ejecutar los procesos de gestión del desempeño y mejorar el contenido de cada paso (definir bien los objetivos e identificar las falencias que se hayan detectado en los resultados obtenidos; acompañar a los trabajadores con coaching de desempeño y apoyar en el proceso para que mejore el desempeño de las personas que trabajan bajo su supervisión, entre otros).

Evaluación de resultados

Después de la realización del plan piloto de la herramienta de evaluación en el Club Especializado de Alto Rendimiento Independiente del Valle, es importante evaluar los resultados obtenidos, para tener una visión objetiva de los aciertos y errores que permiten tener una mejora en el proceso de evaluación y en la gestión de desempeño del club.

Hay varios factores a analizar después de haber puesto en práctica la herramienta de evaluación en el club, el primero será examinar el cambio dentro de la cultura. Al inicio del proyecto se identificó que el Club Especializado de Alto Rendimiento Independiente del Valle, no tenía una cultura de evaluación establecida, es por eso que es importante entender qué tan cómodos se sienten los colaboradores después de tener una herramienta para evaluar los resultados que obtienen y si tanto ellos como sus jefes directos comprenden y valoran el proceso de gestión y evaluación del desempeño.

Asimismo, después de implementar la herramienta, el departamento de Recursos Humanos debe analizar las expectativas que tienen los colaboradores en cuanto a su trabajo, pero también al trabajo que realizan sus pares. La claridad de expectativas debe

incrementar debido a que los colaboradores tendrán una idea mucho más clara sobre lo que se espera de su desempeño y certeza de su cargo en general.

De igual forma, después de realizar el plan piloto de la herramienta de evaluación se espera una mejora en el desempeño individual y colectivo. Al contar con un método de evaluación establecido, los colaboradores tendrán una idea más detallada y específica sobre lo que se espera de ellos y así su desempeño podrá mejorar.

Finalmente, también es importante que la administración del Club use esta herramienta a su favor, para tomar mejores decisiones administrativas sobre el personal. El contar con una herramienta que permite evaluar el desempeño de los colaboradores, facilitará la toma de decisiones objetivas sobre la retención de talentos o desvinculación del personal.

CONCLUSIONES

La gestión de desempeño en una empresa impactará en los resultados de la misma, dicho esto, si la empresa gestiona de manera adecuada el desempeño de sus empleados, esto se traducirá en empleados motivados que generarán mejores resultados y que a su vez permitirán a la empresa mejorar su desempeño y productividad. Una cultura abierta con procesos claros donde se promueva la retroalimentación tendrá elementos clave para la gestión de desempeño.

Para que la gestión de desempeño sea exitosa en una organización, es importante que se cumpla con los siguientes factores: cultura organizacional, retroalimentación, establecimiento de consecuencias. Estos factores serán importantes para el Club de alto rendimiento Independiente del Valle para poder implementar un proceso de gestión de desempeño en su organización.

La cultura organizacional debe ser una cultura de alto desempeño donde se valore la retroalimentación constante y se promueva la gestión de desempeño como un

proceso que agrega valor y que busca la mejora continua. La definición de objetivos debe ser clara y se recomienda que los objetivos se basen no solo en logros individuales sino también en logros grupales y de la empresa como un todo.

Por otra parte, la retroalimentación es esencial para lograr una mejora. Debe haber retroalimentación constante sobre el progreso en el cumplimiento de objetivos. Se sugiere definir instancias formales de definición de objetivos y evaluación de los resultados, pero adicionalmente deben existir instancias informales donde se evalúa el progreso y se van haciendo mejoras. La retroalimentación no debe ser solo desde las jefaturas hacia sus subordinados sino también de los trabajadores hacia sus jefaturas, entre pares, y de parte de empleados de otras áreas que interactúan con dichos trabajadores. El ejercicio de autoevaluación fortalecerá también la gestión de desempeño.

Finalmente, debe existir un mecanismo para reconocer a quienes tienen un desempeño excepcional, un resultado mejor al esperado para su posición y los objetivos planteados, de la misma forma como deben existir programas para reconocer a quienes tienen un resultado excepcional, debe existir un proceso formal para trabajar con los casos donde no se logran los objetivos planteados y el resultado es un desempeño inferior al esperado. Este programa debe definir el plazo que se tiene para revertir el resultado, un proceso formal para definir los gaps, identificar formalmente las necesidades del empleado para mejorar su resultado y como se cubrirán estas necesidades, y las medidas que se tomarán si no existe mejora en el desempeño.

Durante el proyecto, nos enfrentamos a varios retos que se nos fueron presentando, en un principio nos dimos cuenta de que existía poca literatura con respecto a la evaluación de desempeño en el fútbol y sus organizaciones, por lo cual se nos complicó encontrar ideas y desarrollar un plan de evaluación. Por esta razón,

recurrimos a entrevistar a expertos en el área de desempeño y otros en la gestión de clubes deportivos para que nos puedan orientar acerca del tema.

La presión del tiempo fue uno de los factores más difíciles de controlar ya que no contábamos con mucho tiempo para realizar una evaluación completa del staff deportivo del club y la información que requeríamos no estaba disponible y tardaba mucho tiempo en recopilarse. Otro reto importante de igual forma, tuvimos que realizar varios ajustes en nuestras rúbricas debido a que desconocíamos cierta información acerca de los cargos y actividades que se manejaban en las distintas áreas del club.

Este proyecto nos brindó la oportunidad de desarrollarnos como profesionales, en donde al tener que enfrentar un desafío de la vida real con una organización sumamente exitosa como lo es el Club de alto rendimiento Independiente del Valle, provocó un cambio positivo en cuanto a nuestros conocimientos y cómo desenvolvernó en una organización.

REFLEXIÓN FINAL

En la clase de Proyecto Integrador decidí trabajar en el reto del Independiente del Valle, donde se tenía que diseñar y ejecutar una herramienta de evaluación de desempeño. Yo junto a cinco compañeros de clase, decidimos enfrentarnos a este desafío. Ninguno de los integrantes del grupo se conocía muy bien, todos nos habíamos visto en otras clases, pero nunca habíamos trabajado juntos. De esta manera comenzamos a hablar e intercambiar información para llenar el Team Charter (valores, fortalezas, oportunidades de mejora, etc.). Las primeras semanas del proyecto fueron un poco desafiantes, formando un nuevo equipo de trabajo y revisando el conocimiento pasado de psicología organizacional lleno totalmente mi tiempo. Todo cambió cuando fue la primera reunión con la representante del club Independiente del Valle, Karina, que nos explicó más a fondo la naturaleza del problema y el objetivo que quería lograr.

Con la información que teníamos y gracias a la ayuda de nuestra tutora María Cristina Crespo, se logró entrevistar a dos expertos que nos abrieron el panorama a la naturaleza del problema que engloba a la cultura organizacional alrededor de la evaluación de desempeño dentro del mundo deportivo del fútbol. Esto cambió totalmente la manera en que veía el problema, no se trataba de un enfoque organizacional como cualquier otra empresa. La cultura de evaluación en el fútbol no se ha desarrollado nunca en el Ecuador, lo presentaba un problema que debía ser enfrentado con sutileza y de manera muy especial; ya que el porcentaje de que exista un gran rechazo ante estas nuevas ideas era significativo. Al comenzar a plasmar nuestras ideas todos en el grupo presentaban diferentes perspectivas, pero no fue complicado entendernos, ya que todos teníamos claro el problema y lo que se quería lograr. Sin embargo, nuestra primera propuesta fue rechazada.

Este inconveniente no nos detuvo, y rápidamente salimos con nuevas ideas que se limitaban por los recursos disponibles. Logramos analizar distintos métodos de evaluación de desempeño y encaminarnos por una metodología que no sea complicada y se relacione a las actividades de los trabajadores más que a los resultados finales (como las metodologías de evaluación de BARS o incidentes críticos) ((Aggarwal y Thakur, 2013) y (Kell et al., 2017)). Esto fue fantástico, ya que pensar en nuevas estrategias dentro de un problema el cual entendíamos, cambió de ser un trabajo a una actividad muy estimulante. Yo lo pude relacionar cómo completar un acertijo, y mucha de la información de anteriores clases comenzaba a tener más sentido. Por medio de esto, descubrí que me gusta aplicar mi creatividad para resolver problemas relacionados a la cultura organizacional de las empresas. Comprender el contexto de una situación y buscar una solución dentro de un esquema donde existen recursos limitados es bajo mi perspectiva muy interesante.

En conclusión, disfruté mucho realizando este proyecto, en donde no solo desarrollé habilidades técnicas (diseño de una herramienta de evaluación), sino que también habilidades blandas (adaptación al cambio, flexibilidad, trabajo en equipo, entre otras). El trabajo presentó diferentes retos, pero ninguno se volvió tedioso, por el otro lado, llegar a las soluciones fue interesante y en muchos casos entretenido. Esto se dio ya que la teoría convencional no aplicaba mucho a lo que nosotros queríamos realizar, sino por el contrario, teníamos que aplicar nuestra creatividad para modificar las metodologías investigadas para que se acoplan a nuestras necesidades.

REFERENCIAS

- Addabbo, T., Ales, E., Curzi, Y., Fabbri, T., Rymkevich, O., & Senatori, I. (2020). *Performance Appraisal in Modern Employment Relations: An Interdisciplinary Approach*. Springer Publishing.
- Aggarwal, Ashima & Mitra Thakur, Gour. (2013). Techniques of Performance Appraisal-A Review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*. ISSN. 2249-8958.
- Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. John Wiley & Sons.
- Aguinis H., Burgi-Tian J. (2021). Measuring performance during crises and beyond: The Performance Promoter Score. *Business Horizons*, 64(1), 149–160.
- Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of productivity and performance management*, 65(6), 844-859.
- Amin, B. B. M. (2022). The Impact of Performance Appraisal on Employees' Productivity in Electrical Manufacturing Sector at Penang, Malaysia. *Journal of Positive School Psychology*, 6938-6948.
- Andreou, T. E., McIntosh, K., Ross, S. W., & Kahn, J. D. (2014). Critical Incidents in Sustaining School-Wide Positive Behavioral Interventions and Supports. *The Journal of Special Education*, 49(3), 157-167.
<https://doi.org/10.1177/0022466914554298>
- Asbari, M., Hidayat, D. D., & Purwanto, A. (2021). Managing employee performance: From leadership to readiness for change. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(1), 74-85.

- Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 111-137.
- Ayub, N., AlQurashi, S. M., Al-Yafi, W. A., & Jehn, K. (2017). Personality traits and conflict management styles in predicting job performance and conflict. *International Journal of Conflict Management*. 28(5), 671–694.
<https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2016-0105>
- Bayo-Moriones, A., Galdon-Sanchez, J. E., & Martinez-de-Morentin, S. (2019). Performance appraisal: dimensions and determinants. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–32. doi:10.1080/09585192.2018.1500387
- Beltrán-Martín, I., & Bou-Llusar, J. C. (2018). Examining the intermediate role of employee abilities, motivation and opportunities to participate in the relationship between HR bundles and employee performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 21(2), 99-110.
- Boyne, G. A. (2010). Performance management: Does it work. *Public management and performance: Research directions*, 207-226.
- Branham, L. (2012). *The 7 Hidden Reasons Employees Leave: How to Recognize the Subtle Signs and Act Before It's Too Late* (Second). AMACOM.
- Brunsson, N. (2019). The irrationality of action and action rationality: decisions, ideologies and organizational actions. In *Management Control Theory* (pp. 395-410). Routledge.
- Cedeño, C. (2016). *Plan de Acompañamiento para Fortalecer el Desempeño*. UDCFD.
- Chinatu, O. G. (2021). Usefulness of Internal Business Process (IBP) Perspective in Performance Appraisal using Balanced Scorecard of Objective (BSCO) As An Alternative To Staff Performance Appraisal and Development (SPADEV)

- Reporting System in the Civil Service of Lagos State, Nigeria. *Journal of Media & Management. SRC/JMM-156*. (3), 133, 2-8. DOI: doi.
Org/10.47363/JMM/2021
- Corvellec, H. (2018). *Stories of achievements: Narrative features of organizational performance*. Routledge.
- Cravino, L. (2015). Historical Evolution of the concept of Performance Management. *Revista De Ciencias Empresariales*, 5-14.
- Cuello, R. B., Fructus, R. C., & Panduro, J. D. A. (2020). El desempeño laboral desde una perspectiva teórica. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 7(1), 54-60.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of applied psychology*, 102(3), 421.
- De Waal, A. (2017). *Strategic Performance Management: A managerial and behavioral approach*. Bloomsbury Publishing.
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. (2018). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Díaz, M., García, J., y Legañoa, M. (2018). Modelo de gestión del acompañamiento pedagógico para maestro de primaria. *Transformación*, 14(1), 44-57.
Recuperado en 19 de diciembre de 2022, de
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-29552018000100005&lng=es&tlng=es.
- Dipura, S., & Soediantono, D. (2022). Benefits of Key Performance Indicators (KPI) and Proposed Applications in the Defense Industry: A Literature Review. *International Journal of Social and Management Studies*, 3(4), 23-33.

- Dutta, D., Kumar, K. K., & Mishra, S. K. (2021). Unintended consequences of promotions: Importance of annual incentives for performance management systems. *Human Resource Management, 60*(5), 787-801.
- Elger. (n.d.). Institutional Development: Changing Missions and Roles. In *Faculty Guidebook: A Comprehensive Tool for Improving Faculty Performance* (4th ed., pp. 19–22). Pacific Crest Software.
- Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 24*(6), 753-777
- Galanaki, E., & Papalexandris, N. (2017). Demographic challenges for the future business leader: evidence from a Greek survey. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, 5*(3), 297–310. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-03-2017-0019>
- Gavião, L., Sant'Anna, A., Alves Lima, G., & de Almada Garcia, P. A. (2020). Evaluation of soccer players under the Moneyball concept. *Journal of Sports Sciences, 38*(11-12), 1221-1247.
- Grund, C., & Przemek, J. (2012). Subjective performance appraisal and inequality aversion. *Applied Economics, 44*(17), 2149–2155.
- Gusnadi, Y., & Hermawan, A. (2019). Designing Employee Performance Monitoring Dashboard Using Key Performance Indicator (KPI). *bit-Tech, 2*(2), 81-88.
- Gyansah, S. T., & Guantai, H. K. (2018). Career Development in Organizations: Placing the Organization and Employee on the same pedestal to enhance maximum productivity. *European Journal of Business and Management, 10*(14), 40-45.

- Hamid, R., Siadat, S. A., Reza, H., Arash, S., Ali, N. H., & Azizollah, A. (2011). The Analysis of Organizational Diagnosis on Based Six Box Model in Universities. *Higher Education Studies*, 1(1), 84-92.
- Harbour, J. L. (2017). *The basics of performance measurement*. Crc Press.
- Helmold, M. (2022). Strategic Management Objectives, KPI, and OKR. *Management for Professionals*, 83–92. https://doi.org/10.1007/978-3-030-98725-1_5
- Helmold, M. (2022). *Strategic Performance Management: Achieving Long-term Competitive Advantage through Performance Excellence*. Springer Publishing.
- Helmold, M., & Samara, W. (2019). *Progress in performance management: Industry insights and case studies on principles, application tools, and practice*. Springer.
- Hennessey, B., Moran, S., Altringer, B., & Amabile, T. M. (2015). Extrinsic and intrinsic motivation. *Wiley encyclopedia of management*, 1-4.
- Hoerger, M. (2020). Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs by J. Doerr. *Journal of Psychosocial Oncology*, 38(5), 645–647. <https://doi.org/10.1080/07347332.2020.1749212>
- Ishak, Z., Fong, S. L., & Shin, S. C. (2019). SMART KPI Management System Framework. *2019 IEEE 9th International Conference on System Engineering and Technology (ICSET)*. <https://doi.org/10.1109/icsengt.2019.8906478>
- Jeong, I., & Shin, S. J. (2019). High-performance work practices and organizational creativity during organizational change: a collective learning perspective. *Journal of Management*, 45(3), 909-925.
- Joelle, M., & Coelho, A. M. (2019). The impact of spirituality at work on workers' attitudes and individual performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(7), 1111-1135.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2010). *The balanced scorecard: Measures that drive performance*. Harvard Business Review Press.
- Kell, H. J., Martin-Raugh, M. P., Carney, L. M., Inglese, P. A., Chen, L., & Feng, G. (2017). Exploring Methods for Developing Behaviorally Anchored Rating Scales for Evaluating Structured Interview Performance. *ETS Research Report Series*, 2017(1), 1–26. <https://doi.org/10.1002/ets2.12152>
- Kiczmachowska, E. E. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on peer-to-peer accommodation businesses: The case of Airbnb. *Journal of Economics and Management*, 44(1), 286-314.
- Klieger, D. M., Kell, H. J., Rikoon, S., Burkander, K. N., Bochenek, J. L., & Shore, J. R. (2018). Development of the Behaviorally Anchored Rating Scales for the Skills Demonstration and Progression Guide. *ETS Research Report Series*, 2018(1), 1–36. <https://doi.org/10.1002/ets2.12210>
- Kyllonen, P. C. (2016). Socio-emotional and Self-management Variables in Learning and Assessment. *The Handbook of Cognition and Assessment*, 174–197. <https://doi.org/10.1002/9781118956588.ch8>
- Lee, C. (2021). Factors influencing the credibility of performance measurement in nonprofits. *International Review of public Administration*, 26(2), 156-174.
- McDavid, J. C., Huse, I., & Hawthorn, L. R. (2018). *Program evaluation and performance measurement: An introduction to practice*. Sage Publications.
- Mone, E. M., & London, M. (2018). *Employee engagement through effective performance management: A practical guide for managers*. Routledge.
- Motyka, B. (2018). Employee engagement and performance: a systematic literature review. *International Journal of Management and Economics*, 54(3), 227-244.

- Murphy, K. R. (2019). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13–31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Niven, P. R., & Lamorte, B. (2016). *Objectives and Key Results: Driving Focus, Alignment, and Engagement with OKRs (Wiley Corporate F&A)* (1st ed.). Wiley.
- Ogbu Edeh PhD, F., Nonyelum Ugwu, J., Gabriela Udeze, C., Chibuike, O. N., & Onya Ogbu, V. (2019). Understanding performance management, performance appraisal and performance measurement. *American Journal of Economics and Business Management*, 2(4).
- Olmedilla, A., Ruiz, R., Ponseti, F., Robles-Palazón, F., & García, A. (2019). Competitive Psychological Disposition and Perception of Performance in Young Female Soccer Players. *Frontiers In Psychology*, 10. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01168
- Paais, M., & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588.
- Pahos, N., & Galanaki, E. (2018). Staffing practices and employee performance: the role of age. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 7(1), 93–112. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-01-2018-0007>
- Parker, S. K., & Grote, G. (2020). Automation, Algorithms, and Beyond: Why Work Design Matters More Than Ever in a Digital World. *Applied Psychology*, 71(4), 1171–1204. <https://doi.org/10.1111/apps.12241>
- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Wiley.

- Parra, A. (2013). Importancia del reconocimiento para fomentar el buen desempeño laboral. *Revista de análisis transaccional y psicología humanista*, (69), 192-202.
- Patimah, S. (2015). The influence of recruitment and selection on the performance of state elementary school principals Bandar Lampung. *Scientific Journals Peuradeun-International Multidisciplinary Journal*, 3(1), 165-190.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019, January 21). The Evolution of Performance Management: Searching for Value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 249–271.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*, Global Edition (17th ed.). Pearson.
- Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The importance of training and development in employee performance and evaluation. *World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 3(10), 206-212.
- Sawitri, P. D., & Widyarini, N. (2019). ORGANIZATIONAL ANALYSIS USING SIX BOX MODEL AND INTERVENTION DESIGN FOR PT ARV. *ORGANIZATIONAL ANALYSIS USING SIX BOX MODEL AND INTERVENTION DESIGN FOR PT ARV*, 20(1), 13-13.
- Schemmel, M. (2022). Digital Innovation in Corporations: Deriving a Practical Framework for the Measurement of Success of Digital Innovation Units. *Junior Management Science*, 7(4), 1098-1132.
- Spisakova, E. D. (2019). Position of employee benefits in remuneration structure. *Transformations in Business & Economics*, 18(2), 47.
- Stahl, D. A. (1997). Organizational diagnosis: A six-box model. *Nursing Management*, 28(4), 18.

- Sutanto, E. M., & Kurniawan, M. (2016). The impact of recruitment, employee retention and labor relations to employee performance on batik industry in Solo City, Indonesia. *International Journal of Business and Society*, 17(2), 375-390.
- Swanson, R. A., & Arnold, D. E. (1996). The purpose of human resource development is to improve organizational performance. *New directions for adult and continuing education*, 13-20.
- Tagliabue, M., Sigurjonsdottir, S. S., & Sandaker, I. (2020, August 10). The effects of performance feedback on organizational citizenship behaviour: a systematic review and meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 841–861. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2020.1796647>
- Theobald, E. J., Eddy, S. L., Grunspan, D. Z., Wiggins, B. L., & Crowe, A. J. (2017). Student perception of group dynamics predicts individual performance: Comfort and equity matter. *PloS one*, 12(7), e0181336.
- Torres, M. H. (2000). El control de Gestión Empresarial. *Criterios para la evaluación del desempeño. Folletos Gerenciales*, 4(6), 10-16.
- Torres-Flórez, D. (2018). La importancia de la gestión del desempeño en las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 5(1), 4-5.
- Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C., & Martinov- Bennie, N. (2019). How does performance management affect workers? Beyond human resource management and its critique. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 76-96.
- Wiese, C. W., Shuffler, M. L., & Salas, E. (2015). Teamwork and Team Performance Measurement. *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 96–103. <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-097086-8.22017-5>
- Wikaningrum, T., & Yuniawan, A. (2018). The relationships among leadership styles, communication skills, and employee satisfaction: A study on equal employment

opportunity in leadership. *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(1).

- Williams, K. M. (2022). The Occupational Performance Assessment–Response Distortion (OPerA-RD) scale: Measuring bias in performance evaluation. *Journal of Personnel Psychology*, 21(4), 185–196. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000301>
- Wong, L. C. J., Wong, P. T. P., & Ishiyama, F. I. (2012). What Helps and What Hinders in Cross-Cultural Clinical Supervision. *The Counseling Psychologist*, 41(1), 66–85. <https://doi.org/10.1177/0011000012442652>
- Yagil, D., & Oren, R. (2021). Servant leadership, engagement, and employee outcomes: The moderating roles of proactivity and job autonomy. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(1), 58-67.
- Zaim, H., Muhammed, S., & Tarim, M. (2019). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 17(1), 24-38.
- Zhou, H., & He, Y. (2018). Comparative Study of OKR and KPI. In 2018 International Conference On E-Commerce And Contemporary Economic Development (Eced 2018), DEStech Transactions on Economics Business and Management.