

Modelo de evaluación de desempeño laboral para una asociación de servicios de limpieza

Performance evaluation model for cleaning services association

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0297>

Wendy Evelyn Cevallos Mera^{1*}

<https://orcid.org/0009-0005-3421-9531>
h3evelyncw2@hotmail.com

Fhara Yelipsa Junco Falconí¹

<https://orcid.org/0009-0004-0696-5900>
yelipsa_29@hotmail.com

Alba Ruth Vargas Montealegre¹

<https://orcid.org/0000-0002-2807-5616>
alba.vargas@unibague.edo.com

Alejandro Raigosa Lara¹

<https://orcid.org/0000-0002-4323-6668>
areigosal@ube.edu.ec

Recibido: 05/06/2024

Aceptado: 24/09/2024

RESUMEN

Este estudio se centró en abordar problemas críticos como la alta rotación de personal, baja motivación y falta de un sistema estructurado de evaluación, factores que afectan negativamente tanto la productividad como la calidad del servicio. El estudio empleó un enfoque mixto con métodos cualitativos y cuantitativos, mediante encuestas y entrevistas a empleados y directivos. Los resultados mostraron que el Personal Operativo obtuvo puntajes bajos en claridad de expectativas (2.6) y acceso a recursos (1.8), lo que resalta la necesidad urgente de mejorar la comunicación y distribución de materiales para optimizar su trabajo. También se observó una baja calidad en el trabajo de este grupo, con una media entre 1 y 2 sobre 5, lo que indica la necesidad de capacitaciones más frecuentes y un sistema de reconocimiento que motive a los empleados y mejore su rendimiento. Se presenta la propuesta para evaluar el desempeño laboral en la Asociación de Servicios de Limpieza EffectiveCleaning, la cual fue validada para implementarse en 2025. El modelo incluye componentes clave como la claridad de expectativas, reconocimiento, desarrollo profesional y alineación con la misión organizacional.

Palabras Clave: Evaluación, gestión, desempeño

1. Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE)- Ecuador

* Autor de correspondencia: h3evelyncw2@hotmail.com

ABSTRACT

Human talent management has gained relevance due to its impact on organizational productivity. Evaluating employee performance is essential for implementing actions that promote human development through work. This study focused on addressing critical issues such as high staff turnover, low motivation, and the lack of a structured evaluation system, factors that negatively affect both productivity and service quality. The study employed a mixed approach with qualitative and quantitative methods, including surveys and interviews with employees and managers. The results showed that the Operational Staff scored low in terms of clarity of expectations (2.6) and access to resources (1.8), highlighting the urgent need to improve communication and resource distribution to optimize their work. A low quality of work was also observed in this group, with an average score between 1 and 2 out of 5, indicating the need for more frequent training and a recognition system that motivates employees and improves their performance. The proposal is presented to evaluate job performance in the Effective Cleaning Services Association, which was validated to be implemented in 2025. The model includes key components such as clarity of expectations, recognition, professional development and alignment with the organizational mission.

Keywords: Evaluation, management, performance

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la gestión del talento humano ha demostrado ser esencial para mejorar el desempeño laboral en diversos sectores, incluidos el sector de servicios de limpieza. La evaluación del desempeño se ha consolidado como una herramienta importante dentro de la gestión de recursos humanos, debido a su impacto significativo en la motivación, la satisfacción laboral y la productividad de los empleados, debido a que no solo mide el rendimiento de los trabajadores, sino que también ayuda a alinear las metas individuales con los objetivos organizacionales (Rosales et al., 2024).

Por otro lado, factores como la autonomía de la fuerza laboral, la presencia de equipos y las promociones internas tienen un efecto positivo en la evaluación del desempeño (Bayo-Moriones, 2019). Además, el cumplimiento adecuado del sistema de evaluación por parte de la persona encargada de implementarlo impacta de manera directa en la motivación y productividad de los empleados (McClendon, 2020). Esto sugiere una fuerte correlación entre una evaluación de desempeño efectiva y el aumento de la productividad en organizaciones, subrayando la importancia de mejorar la formación y mantener un proceso de aprendizaje continuo (Ugoani, 2020).

La gestión del capital humano, junto con evaluaciones periódicas del desempeño, maximiza el potencial de los empleados y mejora el rendimiento organizacional (Jara et al., 2018). Diversos estudios indican una correlación positiva significativa de 0.71 entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral (García, 2023).

Además, prácticas como la formación, la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensa son predictores clave del rendimiento, lo que sugiere que las organizaciones deberían adoptar estrategias más focalizadas para optimizar su desempeño (Somu et al., 2020). Asimismo, la gestión del talento y del conocimiento contribuye positivamente a la satisfacción laboral, impactando de manera directa en el rendimiento de los empleados. Esto subraya la necesidad de fomentar un entorno de trabajo que promueva la innovación y el desarrollo continuo de habilidades (Setia et al., 2022). Un análisis en la industria manufactura de alimentos en Java Occidental resaltó la importancia de implementar una cultura organizacional robusta dentro de la gestión de recursos humanos para mejorar el desempeño laboral (Subrata et al., 2021).

Los desafíos de la gestión del talento humano durante la pandemia de COVID-19 también han sido objeto de análisis. Se destacó la relevancia de contar con un sistema de gestión del desempeño basado en evidencias, especialmente para enfrentar problemas como la congelación de contrataciones y el aumento del estrés laboral, proponiéndose cinco recomendaciones para mejorar la gestión del desempeño en tiempos de crisis (Aguinis & Burgi-Tian, 2021).

En el contexto empresarial ecuatoriano, la evaluación del desempeño ha demostrado ser un factor esencial para mejorar tanto el rendimiento organizacional como la satisfacción de los empleados. Existe una relación positiva significativa entre la cultura organizacional y el desempeño corporativo en el sector de servicios, destacándose la importancia de la implicación, la adaptabilidad, la consistencia y la misión (Tulcanaza-Prieto et al., 2021). Además, las prácticas de evaluación del desempeño promueve la mejora continua y la alineación de los objetivos organizacionales (Guerrero-Quiñonez et al., 2023).

En la Asociación de Servicios de Limpieza EffectiveCleaning, ubicada en la ciudad de Babahoyo, Ecuador, se ha identificado una serie de problemas relacionados con la gestión del talento humano que están afectando negativamente el desempeño laboral. Uno de los problemas más críticos es la ausencia de un sistema estructurado y efectivo de evaluación del desempeño. La falta de evaluaciones regulares y bien diseñadas impide identificar de manera precisa las áreas de mejora y reconocer los logros y contribuciones de los empleados.

Esta carencia ha exacerbado problemas como la alta rotación de personal, un bajo nivel de satisfacción y motivación, y deficiencias en la capacitación y desarrollo profesional. La rotación de personal genera costos adicionales en contratación y formación de nuevos empleados, además de la pérdida de conocimientos y experiencia acumulada (Aguinis & Burgi-Tian, 2021). Los empleados actuales presentan bajo compromiso y motivación, lo que reduce la productividad y calidad en los servicios de limpieza. Además, las deficiencias en los programas de capacitación y desarrollo impiden que los empleados adquieran las competencias necesarias para realizar sus tareas eficientemente. Las falencias entre las habilidades del personal y las necesidades de la organización crean ineficiencias operativas y una mala distribución de tareas. Estos problemas se agravan debido a la falta de retroalimentación constructiva y regular.

Sin esta retroalimentación, los empleados no tienen claro qué aspectos de su desempeño necesitan mejorar, ni reciben el reconocimiento adecuado por su buen trabajo, lo que afecta negativamente su motivación y compromiso. Ante esta problemática se genera la siguiente pregunta de investigación ¿Cómo se diseña un modelo de evaluación de desempeño que mejore la productividad de los trabajadores de la Asociación de Servicios de Limpieza Asoeffecticlean? Para resolverla se ha propuesto como objetivo de investigación el de diseñar un modelo de evaluación de desempeño laboral en la Asociación de Servicios de Limpieza Asoeffecticlean.

Se tienen establecidos los siguientes objetivos específicos; primero se analizará la situación actual de la evaluación de desempeño en la empresa objeto de estudio, segundo se realizará una propuesta centrada en los trabajadores y la potencialización de su desarrollo y por último esta propuesta será validada por expertos y socializada con los participantes de la organización.

La investigación proporciona la oportunidad de diseñar y desarrollar un modelo específico de evaluación de desempeño adaptado a las necesidades y desafíos identificados en Asoeffecticlean. Este modelo incluirá metodologías sólidas para la recopilación de datos, análisis de problemas y propuesta de soluciones, garantizando la validez y fiabilidad de los resultados. El artículo continúa de la siguiente manera, a continuación se presenta el marco teórico que soporta el estudio, posteriormente se encuentra el diseño metodológico, El diagnóstico, su análisis y discusión, la propuesta del modelo de evaluación de desempeño, la validación de la propuesta y por último las conclusiones y referencias.

MARCO TEÓRICO

La gestión del talento humano

La gestión del talento humano es un proceso complejo orientado a resolver problemas contextuales y generar resultados relevantes para mejorar las condiciones de vida de los empleados. Este enfoque está basado en competencias, laboriosidad, pensamiento complejo, oportunidades de inclusión, proyectos éticos de vida, colaboración y mejora continua.

Destaca, además, la importancia de la colaboración y la inclusión dentro de un marco sistemático y procedimental (Tobón & Luna-Nemecio, 2021). Por otro lado, el talento se define como una disposición iterada para desarrollar y mantener una habilidad particular de manera excelente. El talento no es la habilidad en sí misma, sino una capacidad general y recurrente basada en las propiedades disposicionales de un agente (Robb, 2020).

La gestión del talento, por su parte, es un proceso continuo y estratégico en recursos humanos, clave para el éxito y la sostenibilidad de una organización. Este proceso incluye actividades como el reclutamiento, la selección, la formación y el desarrollo, además de la gestión del desempeño. En un entorno competitivo, es esencial retener a los empleados adecuados en los puestos correctos para asegurar el éxito organizacional (Chávez & Vizcaíno, 2017).

La gestión del talento también es una herramienta estratégica que abarca sistemas motivacionales destinados al crecimiento profesional, la atracción, el desarrollo y la retención de personas talentosas, todos elementos esenciales para mejorar la participación del personal y fomentar el desarrollo organizacional y económico (Zhulamanova et al., 2022).

Una gestión efectiva del talento humano implica un proceso continuo de selección, formación y desarrollo de empleados, con el fin de maximizar su potencial. La evaluación periódica del desempeño y el análisis de resultados son esenciales para identificar fortalezas y áreas de mejora. Esto facilita la implementación de programas de desarrollo personalizados que mejoran significativamente el rendimiento laboral. Prácticas como la formación continua, la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensa son factores determinantes del desempeño, motivando a los empleados a mejorar su rendimiento y fortaleciendo la relación entre la gestión de recursos humanos y el desempeño organizacional (Somu et al., 2020).

La evaluación de desempeño

La evaluación del desempeño, un proceso recurrente de valoración de los logros de un empleado en su puesto de trabajo, se basa en criterios predeterminados y los deberes del cargo. Este proceso también considera atributos subjetivos, como las fortalezas, debilidades, valor percibido y potencial de desarrollo futuro del empleado, aspectos que están sujetos a juicio e interpretación personal (Rosales et al., 2024). Aunque es multifacética y, en ocasiones, controvertida, la evaluación del desempeño es crucial para establecer estándares de rendimiento, evaluar el desempeño y aumentar la efectividad y competitividad de las organizaciones (Buitrago et al., 2019).

La Teoría de los dos factores de Herzberg et al., (1959) sugiere que la evaluación del desempeño puede actuar como un factor motivacional cuando incluye reconocimiento y oportunidades de crecimiento. Asimismo, Arias et al., (2021) destaca que la claridad en las expectativas laborales, reforzada a través de evaluaciones estructuradas, es esencial para mejorar el rendimiento. La evaluación del desempeño permite identificar fortalezas y debilidades, recopilar información para recompensas o capacitaciones y alcanzar los objetivos organizacionales al generar una fuerza laboral satisfecha.

Modelos de la evaluación de desempeño

Los modelos contemporáneos de desempeño laboral se enfocan en varios aspectos clave: el desempeño en tareas específicas, los comportamientos de ciudadanía organizacional y la contra-productividad. Estos modelos sugieren la existencia de un factor general que representa una varianza común entre las distintas dimensiones del desempeño laboral.

Este factor común ayuda a las organizaciones a diseñar estrategias más integrales y efectivas para mejorar el desempeño de sus empleados (Dalal et al., 2009).

La gestión de recursos humanos basada en competencias es un enfoque que alinea las habilidades de los empleados con los requisitos específicos de sus roles, mejorando la satisfacción y el desempeño al asegurar que estén en posiciones donde puedan utilizar sus competencias al máximo. Esto previene la insatisfacción y el bajo rendimiento derivados de asignaciones inapropiadas (Ali et al., 2021).

Por otro lado, los modelos predictivos asistidos por inteligencia artificial (IA) están transformando la gestión del talento humano. Utilizan algoritmos avanzados para analizar datos de los empleados y predecir su nivel de competencia y desempeño futuro, optimizando el proceso de reclutamiento y desarrollo del personal mediante la identificación de patrones no evidentes a simple vista (Chen et al., 2022).

METODOLOGÍA

El estudio se realizó a través de una investigación descriptiva tal como la describen Hernández-Sampieri & Mendoza, (2018), complementada con investigaciones de campo y bibliográficas de tipo no experimental. Se utilizó un enfoque mixto que permitió llevar a cabo un análisis tanto cualitativo como cuantitativo de los resultados obtenidos procesados con el apoyo del Excel. Además, se utilizaron los métodos histórico-lógico, inductivo-deductivo y análisis-síntesis, lo que permitió una comprensión más detallada de la problemática estudiada.

En el estudio se aplicó el cuestionario Gallup Q12 Employee Engagement Survey (2024) debido a que es una herramienta ampliamente reconocida y validada para medir el compromiso de los empleados lo que permite obtener una comprensión profunda del desempeño de los mismos. El cuestionario está compuesto por 12 preguntas diseñadas para evaluar diversos aspectos del compromiso y la satisfacción laboral con una escala Likert de 5 puntos que varía desde "Totalmente en desacuerdo" (1) hasta "Totalmente de acuerdo" (5) que, según Gallup (2024), están altamente correlacionados con el rendimiento, la retención y otros resultados clave del negocio.

La población de esta investigación estuvo compuesta por todos los empleados de la Asociación de Servicios de Limpieza EffectiveCleaning, sumando un total de 20 trabajadores distribuidos en diferentes áreas y niveles jerárquicos dentro de la organización. Para obtener una muestra representativa de esta población, se utilizó un muestreo estratificado aleatorio, el cual garantizó que se incluyeran proporciones adecuadas de empleados de cada departamento y nivel jerárquico.

La muestra seleccionada estuvo compuesta por 10 empleados, distribuidos en los siguientes estratos: Gerencia y Supervisión (2 empleados de un total de 4), Personal Administrativo (3 empleados de un total de 6) y Personal Operativo (5 empleados de un total de 10). Este enfoque permitió captar una amplia diversidad de perspectivas y experiencias, asegurando que los hallazgos de la investigación fueran generalizables y reflejaran adecuadamente la realidad de toda la organización.

La utilización de la escala Likert proporcionó datos cuantitativos que, analizados a través de técnicas de estadística descriptiva, permitieron identificar tendencias y patrones en las percepciones y actitudes de los empleados, contribuyendo a diseñar un modelo de evaluación de desempeño más efectivo y adaptado a las necesidades específicas de cada estrato de la organización. Se llevó a cabo una entrevista semiestructurada dirigida a 3 directivos de la Asociación de Servicios de Limpieza EffectiveCleaning, la cual fue cuidadosamente validada por un panel de cinco expertos en gestión del talento humano y evaluación del desempeño.

Para evaluar la validez del instrumento, los expertos analizaron cada pregunta en términos de relevancia, claridad y pertinencia, utilizando una escala Likert de 5 puntos, donde 1 representaba "No relevante" y 5 "Muy relevante". Cada experto asignó una puntuación a las preguntas, y luego se calculó el coeficiente de concordancia de Kendall (W) para determinar el nivel de acuerdo entre los evaluadores.

El coeficiente resultante fue de 0.85, lo que indicó un alto nivel de concordancia, sugiriendo que los expertos consideraron que las preguntas eran adecuadas y relevantes para el objetivo de la investigación. En el estudio realizado, se llevó a cabo una observación detallada del desempeño de los empleados de la Asociación de Servicios de Limpieza EffectiveCleaning utilizando varios indicadores clave de rendimiento.

Se registró la eficiencia operativa de dos grupos de trabajo; uno compuesto por 5 administrativos y otro por 5 trabajadores operativos durante un período de 10 días, empleando tres métricas principales: número de tareas completadas, cumplimiento de plazos establecidos y calidad del trabajo, basándose en las metodologías propuestas por Hernández et al., (2019) y Waller et al., (2001).

Diariamente, se documentó el número de tareas finalizadas por cada miembro del equipo, sumando el total al finalizar el período de observación. Para evaluar el cumplimiento de plazos, se calculó el porcentaje de tareas entregadas dentro del tiempo estipulado, dividiendo el número de tareas finalizadas a tiempo por el total de tareas completadas y multiplicando el resultado por 100. Además, la calidad del trabajo fue evaluada utilizando una escala Likert de 1 a 5, donde 1 indicaba una calidad muy baja y 5 representaba una calidad muy alta. Esta evaluación se basó en criterios como la precisión y el cumplimiento de los estándares establecidos.

RESULTADOS

El análisis de los resultados de la encuesta de la Asociación de Servicios de Limpieza EffectiveCleaning, mostrado en la Tabla 1, está respaldado por diversos estudios recientes, como los de Rosales et al., (2024) y Somu et al., (2020), que subrayan la importancia de factores clave en la evaluación del desempeño laboral, resaltando la necesidad de contar con estrategias efectivas para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

Tabla 1
Resultados de Gallup Q12

Preguntas	Gerencia y Supervisión	Personal Administrativo	Personal Operativo	Media General	Desviación Estándar
Sé lo que se espera de mí en el trabajo.	4	3	2,6	3	1,05
Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer bien mi trabajo.	4	3	1,8	2,6	1,35
En el trabajo, tengo la oportunidad de hacer lo que mejor hago todos los días.	4,5	2,33	2,6	2,9	1,37
En los últimos siete días, he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo.	4	3,33	2,2	2,9	1,29
Mi supervisor, o alguien en el trabajo, parece preocuparse por mí como persona.	3,5	3	2,8	3	0,82
Hay alguien en el trabajo que me anima a desarrollar.	3,5	3,33	2,8	3,1	1,29
En el trabajo, mis opiniones parecen contar.	4,5	3,33	2,6	3,2	1,23
La misión o propósito de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante.	4	3,33	2,2	2,9	1,2
Mis compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad.	4	3	3,2	3,3	1,06
Tengo un mejor amigo en el trabajo.	4	3	2,4	2,9	1,37
En los últimos seis meses, alguien en el trabajo ha hablado conmigo sobre mi progreso.	4,5	3,67	2,6	3,3	1,25
Este último año, he tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer.	4,5	3	2,4	3	1,33

Nota: El Gallup Q12 Employee Engagement Survey es una herramienta ampliamente reconocida y validada para medir el compromiso de los empleados con la empresa y las actividades que desarrollan en la misma.

Aspectos clave en la evaluación del desempeño laboral en la Asociación de Servicios de Limpieza EffectiveCleaning

Claridad de expectativas y disponibilidad de recursos: Los empleados de Gerencia y Supervisión mostraron una mayor claridad sobre las expectativas (media de 4) y acceso a recursos (media de 4) en comparación con el Personal Operativo (2.6 y 1.8, respectivamente).

Esto coincide con los planteamientos de (Rosales et al., 2024), quienes destacan que la evaluación del desempeño es crucial para alinear las metas individuales con los objetivos organizacionales. Además, Bayo-Moriones (2019) enfatiza que la autonomía y la disponibilidad de equipos mejoran la percepción del desempeño, lo que subraya la necesidad de mejorar la comunicación y distribución de recursos en los niveles operativos.

Reconocimiento y feedback: El bajo reconocimiento recibido por el Personal Operativo (media de 2.2) sugiere una deficiencia en el sistema de reconocimiento que debe abordarse para mejorar la motivación y productividad. McClendon (2020) y Ugoani (2020) argumentan que un sistema de evaluación del desempeño que incorpore feedback regular y reconocimiento efectivo es fundamental para mantener la motivación y la productividad de los empleados.

Oportunidades de desarrollo: La disparidad en las oportunidades de desarrollo profesional entre Gerencia y Supervisión (4.5) y Personal Operativo (2.4) pone de relieve la necesidad de estrategias de desarrollo más inclusivas. Somu et al., (2020) subrayan la importancia de evaluaciones periódicas del desempeño y programas de formación continua para maximizar el potencial de los empleados, lo cual es crucial para el crecimiento y la sostenibilidad de la organización.

Alineación con la misión organizacional: La percepción de alineación con la misión de la empresa es significativamente mayor en Gerencia y Supervisión (4) que en Personal Operativo (2.2). Esto resalta la importancia de fomentar una cultura organizacional robusta y alineada en todos los niveles, como lo indican Subrata et al., (2021) y Tulcanaza-Prieto et al., (2021), quienes destacan la relación positiva entre la cultura organizacional y el desempeño corporativo.

Relevancia de la gestión del talento: La gestión del talento, incluyendo la formación, la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensa, es crucial para mejorar el rendimiento laboral, según confirman Setia et al., (2022) y Zhulamanova et al., (2022). El desarrollo de un modelo de evaluación del desempeño en EffectiveCleaning debe incorporar estas prácticas para retener talento y mejorar la satisfacción y el desempeño en todos los niveles.

Los hallazgos de la encuesta y su correlación con estudios recientes indican que un modelo de evaluación del desempeño eficaz en EffectiveCleaning debe enfocarse en mejorar la claridad de expectativas, el acceso a recursos, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo, especialmente para el Personal Operativo. Este enfoque no solo aumentará la satisfacción laboral, sino que también alineará mejor las metas individuales con los objetivos organizacionales, promoviendo un entorno de trabajo más equitativo y productivo.

A continuación, se presentan los resultados de la entrevista realizada a los directivos de la Asociación de Servicios de Limpieza EffectiveCleaning, los cuales proporcionan información clave para el diseño de un modelo de evaluación de desempeño que aborde los desafíos actuales en la gestión del talento humano dentro de la organización. Todos los directivos coinciden en la importancia fundamental de evaluar el desempeño de los empleados, a pesar de que actualmente no exista un sistema formalizado en la empresa.

Consideran que la evaluación es clave para identificar tanto las áreas de mejora como para reconocer los logros de los empleados, lo cual es esencial para mantener un alto estándar de calidad en el trabajo. Esta visión se alinea con las ideas planteadas por Rosales et al., (2024), quienes subrayan que la evaluación del desempeño no solo mide el rendimiento, sino que también ayuda a organizar las metas individuales con los objetivos organizacionales. En un entorno como el de EffectiveCleaning, donde se han identificado problemas relacionados con la alta rotación de personal y la baja motivación, la implementación de un sistema de evaluación del desempeño es crucial para abordar estos desafíos y mejorar la retención y satisfacción de los empleados.

Los directivos describen un enfoque deliberado e informal para el seguimiento del desempeño, basado principalmente en observaciones diarias, feedback de supervisores y clientes, y conversaciones espontáneas. Aunque este enfoque permite una respuesta rápida y flexible, su dependencia en la percepción individual puede conducir a una falta de consistencia y objetividad en las evaluaciones. Esta carencia de un sistema estructurado es preocupante, ya que, como señala Bayo-Moriones (2019), la autonomía en la fuerza laboral debe ir acompañada de mecanismos de seguimiento claros para mejorar la percepción del desempeño. Además, Jara et al., (2018). subraya que la gestión efectiva del talento humano, que incluye un seguimiento constante y bien estructurado, es crucial para maximizar el potencial de los empleados y mejorar el rendimiento organizacional. Por lo tanto, formalizar estos mecanismos no solo fortalecería la base de las evaluaciones, sino que también garantizaría que todos los empleados sean evaluados de manera justa y objetiva, contribuyendo así a un entorno de trabajo más equitativo y eficiente.

Los tres directivos sugieren que una evaluación anual sería la más viable en el contexto actual, dado que no existe un sistema formalizado. Una evaluación anual permitiría a la empresa recopilar suficiente información a lo largo del año para hacer un análisis exhaustivo del desempeño de los empleados sin sobrecargar el proceso. Esta recomendación está en línea con lo que plantean Aguinis y Burgi-Tian (2021), quienes sugieren que la frecuencia de la evaluación debe ser adaptable a las necesidades de la organización, especialmente en entornos donde los sistemas de evaluación aún no están completamente desarrollados. Un enfoque anual proporcionaría un marco temporal adecuado para observar el rendimiento, recopilar feedback, y planificar el desarrollo de los empleados de manera más estructurada, lo que es crucial en una empresa donde la falta de estructura en la evaluación del desempeño ha llevado a problemas de rotación y motivación.

Para los cargos administrativos, los directivos proponen criterios como la gestión del tiempo, la capacidad organizativa, y la habilidad para manejar relaciones interpersonales. Para los cargos operativos, sugieren criterios como la calidad del trabajo, el cumplimiento de las normas de seguridad, y la eficiencia en el uso del tiempo. Estos criterios están bien fundamentados en la literatura sobre gestión del talento, que enfatiza la necesidad de adaptar las evaluaciones a las competencias específicas requeridas para cada rol (Ali et al., 2021).

Además, Robb (2020) señala que es fundamental que los empleados sean evaluados en función de sus capacidades y responsabilidades específicas, lo que asegura que cada evaluación sea relevante y justa. Implementar criterios específicos para cada tipo de rol en EffectiveCleaning no solo ayudaría a realizar evaluaciones más precisas, sino que también podría reducir las ineficiencias operativas y mejorar la distribución de tareas, problemas que actualmente afectan a la empresa. Los directivos coinciden en que para que un modelo de evaluación del desempeño sea justo y motivador, debe basarse en la transparencia, la equidad, y la comunicación clara de los objetivos. También subrayan la importancia de reconocer los logros y proporcionar feedback constructivo que motive a los empleados a mejorar. Este enfoque resuena con los planteamientos de Buitrago et al., (2019) y Arias et al., (2021), quienes argumentan que un proceso de evaluación justo y bien comunicado puede mejorar significativamente la satisfacción laboral y la motivación, aspectos que son esenciales para la productividad y el compromiso de los empleados. En un entorno como EffectiveCleaning, donde la motivación y el compromiso son áreas problemáticas, diseñar un modelo de evaluación que incorpore estos principios podría ser clave para revitalizar el ambiente laboral y reducir la alta rotación de personal. Actualmente, la retroalimentación de los clientes se integra de manera informal en el proceso de evaluación del desempeño. Los directivos mencionan que los comentarios de los clientes se comunican directamente a los empleados involucrados, pero no existe un proceso formal que lo estructure. Formalizar la integración de este feedback en el modelo de evaluación del desempeño es una recomendación respaldada por estudios como los de Guerrero-Quiñonez et al., (2023), quienes destacan la importancia de alinear la retroalimentación externa con las evaluaciones internas para mejorar el desempeño corporativo. En EffectiveCleaning, donde la calidad del servicio es un factor crítico, estructurar esta integración permitiría que las evaluaciones no solo reflejen el desempeño interno, sino que también consideren las expectativas y experiencias de los clientes, mejorando así la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Tabla 2
Resultados de las métricas de desempeño

Empleado	Cumplimiento de Plazos (%)	Calidad del Trabajo (1-5)
Administrativo 1	18	68,23
Administrativo 2	19	55,12
Administrativo 3	18	51,95
Administrativo 4	7	78,47
Administrativo 5	16	78,97
Operativo 6	11	74,25
Operativo 7	8	59,14
Operativo 8	13	52,93
Operativo 9	7	70,53
Operativo 10	9	63,2

Nota: Las métricas que se presentan son la cantidad de tareas completadas, cumplimiento de plazos y calidad del trabajo.

El análisis del desempeño de los empleados de la Asociación de Servicios de Limpieza EffectiveCleaning revela áreas críticas que deben abordarse al diseñar un modelo de evaluación. En primer lugar, se observa una considerable variabilidad en la cantidad de tareas completadas, con empleados administrativos que completan entre 7 y 19 tareas, y operativos entre 7 y 13 tareas. Esta disparidad sugiere problemas en la gestión del tiempo y en la claridad de las expectativas laborales, tal como plantean Jara et al., (2018). Además, el bajo cumplimiento de los plazos, con porcentajes tan bajos como 51.95%, indica la necesidad de mejorar la planificación y priorización de tareas, en concordancia con lo señalado por McClendon (2020).

La calidad del trabajo también es un área de preocupación significativa, especialmente entre los empleados operativos, quienes obtienen puntuaciones de calidad entre 1 y 2 en una escala de 5 puntos. Esta baja calidad sugiere que la evaluación del desempeño debe incluir criterios claros de calidad y estar respaldada por programas de formación, tal como sugieren Arias et al., (2021), que permitan a los empleados mejorar sus habilidades.

Es fundamental que la evaluación no solo mida la cantidad de trabajo realizado, sino también la calidad con la que se ejecuta, asegurando que los empleados comprendan y cumplan con los estándares esperados. La falta de reconocimiento adecuado puede estar contribuyendo a los bajos niveles de calidad y cumplimiento de plazos observados. Incorporar mecanismos de reconocimiento y recompensas en el sistema de evaluación, en concordancia con Zhulamanova et al., (2022), podría aumentar la motivación y, por ende, mejorar tanto la productividad como la calidad del trabajo. Con un sistema de evaluación bien diseñado que aborde estos aspectos, EffectiveCleaning puede mejorar significativamente el desempeño de su personal y la calidad de los servicios ofrecidos.

Propuesta del modelo de evaluación de desempeño

El modelo de evaluación de desempeño propuesto ha sido elaborado tomando en cuenta los criterios de autores que presentan una mayor concordancia con los principios y objetivos de la organización. Se fundamenta en lo planteado por Tosi (1991) en relación al establecimiento de metas de para garantizar la claridad en las expectativas laborales, y en la Teoría de los Dos Factores de Herzberg et al., (1959) para integrar un sistema efectivo de reconocimiento y feedback.

Además, se ha considerado la gestión del talento humano como un proceso continuo y estratégico, tal como lo plantean Chávez & Vizcaíno, (2017) y Zhulamanova et al., (2022), quienes destacan la importancia de la formación continua, la evaluación del desempeño y los sistemas de recompensa como determinantes clave del rendimiento laboral.

También se realizó una revisión de la misión y de los objetivos estratégicos de la organización debido a la importancia crucial de alinear el rendimiento de los empleados con las metas generales de EffectiveCleaning. Esta revisión asegura que los esfuerzos individuales estén orientados hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales, lo que es esencial para mejorar la calidad del servicio, aumentar la motivación y el compromiso del personal, y promover un entorno de trabajo equitativo y productivo.

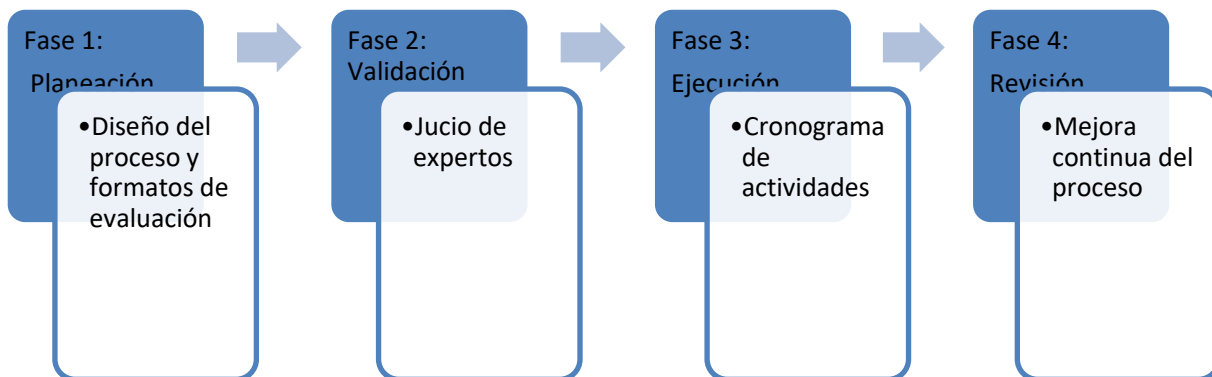
Modelo de Evaluación de Desempeño para la Asociación de Servicios de Limpieza EffectiveCleaning

Objetivo del Modelo:

El objetivo principal del modelo de evaluación de desempeño es alinear el rendimiento de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, mejorar la calidad del servicio, aumentar la motivación y el compromiso de los empleados, y promover un entorno de trabajo equitativo y productivo.

Figura 1.

Modelo de Evaluación de Desempeño para la Asociación de Servicios de Limpieza EffectiveCleaning



Nota: En la imagen se muestran las fases del modelo de evaluación de desempeño.

Tabla 3

Componentes del Modelo de Evaluación de Desempeño

Componente	Descripción	Método de evaluación	Indicadores	Frecuencia
Claridad de expectativas y disponibilidad de recursos	Evalúa si los empleados comprenden claramente sus roles, responsabilidades y los recursos disponibles para realizar su trabajo.	Encuestas trimestrales de autoevaluación y evaluación por parte de los supervisores, complementadas con reuniones de seguimiento.	Claridad en las responsabilidades laborales, Disponibilidad y adecuación de los recursos.	Trimestral
Reconocimiento y Feedback	Evaluar la frecuencia y calidad del reconocimiento y feedback que reciben los empleados.	Registro de interacciones de reconocimiento (formales e informales) y encuestas de satisfacción del empleado.	Frecuencia del reconocimiento, Percepción de la utilidad del feedback.	Mensual

Oportunidades de Desarrollo	Mide el acceso y la participación en programas de formación y desarrollo profesional.	Registro de participación en capacitaciones, entrevistas de desarrollo profesional y evaluación del impacto en el desempeño.	Número de programas de desarrollo completados, Progreso en habilidades específicas.	Semestral
Alineación con la Misión Organizacional	Evalúa la percepción de los empleados sobre su alineación con los valores y la misión de la organización.	Encuestas anuales de compromiso y entrevistas cualitativas con una muestra representativa de empleados.	Grado de identificación con la misión y valores de la empresa, Participación en actividades que promuevan la misión organizacional.	Anual
Desempeño en tareas específicas	Evalúa la cantidad, calidad y cumplimiento de plazos en las tareas asignadas a los empleados.	Análisis de métricas de desempeño, incluidas las tareas completadas, cumplimiento de plazos y calidad del trabajo.	Cantidad de tareas completadas en relación con las metas, Porcentaje de tareas dentro de plazos, Calidad del trabajo.	Mensual
Participación en la cultura de calidad y seguridad	Mide la adherencia de los empleados a las normativas de seguridad y la contribución a la cultura de calidad dentro de la organización.	Observación directa por parte de supervisores, registros de cumplimiento de normativas y participación en sesiones de seguridad.	Cumplimiento de normas de seguridad, Participación en actividades de mejora continua.	Mensual
Retroalimentación del cliente	Integra la percepción del cliente en la evaluación del desempeño para asegurar que el servicio cumple con las expectativas del mercado.	Recolección sistemática de retroalimentación de los clientes a través de encuestas de satisfacción y comentarios directos.	Índice de satisfacción del cliente, Incidencia de quejas o comentarios negativos.	Trimestral

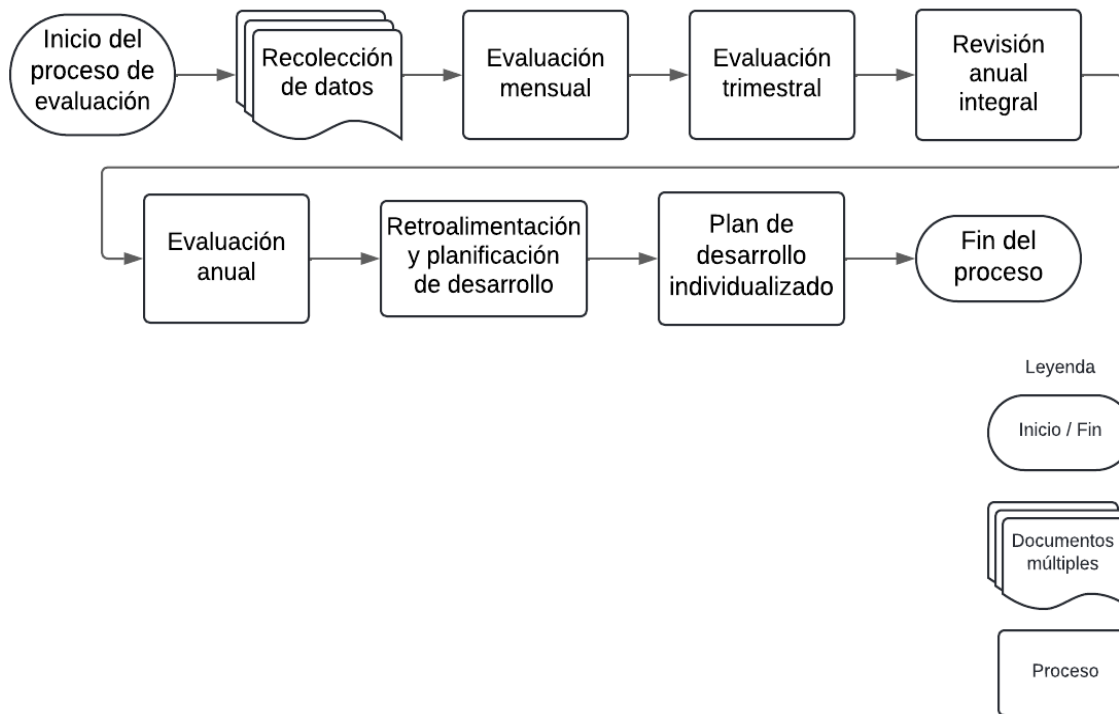
Nota: La tabla presenta los componentes clave de evaluación del desempeño laboral, detallando la descripción, el método de evaluación, los indicadores y la frecuencia de medición para cada componente.

Proceso de evaluación

El proceso cumple con las etapas que se detallan en la figura 2.

Figura 2

Flujograma del proceso de evaluación



Nota: En la flujograma se emplea la norma ANSI (American National Standards Institute), que según Coello (2018), proporciona una simbología específica para representar flujos de información en el ámbito administrativo.

El flujograma que aparece en la imagen 2 muestra el Proceso de Evaluación para la Asociación de Servicios de Limpieza EffectiveCleaning conformado por las siguientes etapas clave:

1. Inicio del proceso de evaluación: Marca el comienzo del ciclo de evaluación del desempeño.
2. Recolección de datos: Esta etapa implica la recopilación continua de información a través de diversas fuentes, como herramientas de gestión, encuestas, entrevistas y observaciones directas. Es esencial para medir el desempeño de los empleados y obtener datos precisos.
3. Evaluación mensual: Abarca aspectos que requieren una evaluación periódica mensual, como el reconocimiento de desempeño y la participación en la cultura de seguridad. Estas evaluaciones permiten realizar ajustes frecuentes y mantener un monitoreo continuo.

4. Evaluación trimestral: Esta etapa abarca aspectos que requieren una evaluación menos frecuente, como el desarrollo de habilidades y la alineación con la misión organizacional, evaluándose trimestralmente o anualmente.
5. Revisión anual integral: Aquí se realiza un análisis exhaustivo de todas las evaluaciones periódicas, integrando los resultados de feedback de clientes y supervisores. Este proceso permite tener una visión completa del desempeño durante el año.
6. Evaluación anual: Se refiere a una evaluación completa que se realiza anualmente, cubriendo todos los aspectos evaluados en los periodos anteriores.
7. Retroalimentación y planificación de desarrollo: Después de la revisión anual, se lleva a cabo una sesión de retroalimentación con los empleados para discutir los resultados de las evaluaciones y establecer planes de desarrollo individualizados que se enfoquen en mejorar las áreas de oportunidad.
8. Plan de desarrollo individualizado: Basado en la retroalimentación, se implementa un plan de desarrollo adaptado a las necesidades específicas de cada empleado, permitiendo su crecimiento profesional.
9. Fin del proceso: Este es el cierre del ciclo de evaluación tras implementar el plan de desarrollo, culminando el proceso hasta la siguiente evaluación.

Adicionalmente, se diseñaron los formatos de evaluación correspondientes, los cuales serán utilizados en cada etapa del proceso para garantizar una evaluación estructurada y uniforme. Estos formatos permiten un registro detallado del desempeño de los empleados, facilitando la retroalimentación y la identificación de áreas de mejora.

Tabla 4
Cronograma de actividades

Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5
Consultoría de recursos humanos					
Diseño de encuestas y herramientas					
Software de evaluación de desempeño					
Formación del evaluador					
Materiales impresos					
Gastos administrativos					
Incentivos para empleados					

Nota: El cronograma para el proceso de evaluación de desempeño, con fechas a partir de julio de 2024, asegura un flujo lógico de actividades, desde la consultoría inicial hasta la entrega de incentivos a los empleados. Los incentivos a los empleados con evaluaciones sobresalientes se pueden replicar en diferentes momentos del año.

Tabla 5
Presupuesto

Actividad	Descripción	Cantidad	Costo unitario (USD)	Costo total (USD)
Software de evaluación de desempeño	Licencia para uso de un software especializado	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Formación del evaluador	Capacitación para los supervisores y equipo encargado	2 sesiones	\$ 100,00	\$ 200,00
Diseño de encuestas y herramientas	Desarrollo de formatos de evaluación	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Consultoría de recursos humanos	Asesoramiento de un consultor externo para optimización del proceso	2 horas	\$ 75,00	\$ 150,00
Materiales impresos	Formularios, guías y otros documentos físicos para evaluaciones	100 copias	\$ 0,50	\$ 50,00
Incentivos para empleados evaluados	Bonos simbólicos o incentivos para participación activa	20 empleados	\$ 20,00	\$ 400,00
Gastos administrativos	Gastos adicionales como comunicaciones, llamadas, correos, etc.	-	-	\$ 100,00
Total				\$1.300,00

Nota: En relación a la licencia de software especializado se sugieren las plataformas, BambooHR o Zoho People, para gestionar el proceso de evaluación de desempeño, ya que ambas ofrecen funcionalidades similares y permiten crear evaluaciones personalizadas.

Validación de la propuesta

La propuesta del modelo de evaluación de desempeño fue validada mediante el juicio de expertos, en el cual participaron 7 expertos en gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional. Para evaluar cada uno de los componentes del modelo, los expertos utilizaron una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 indicaba "muy en desacuerdo" y 5 "muy de acuerdo". Los expertos calificaron aspectos como la claridad en las expectativas y los recursos, la efectividad del reconocimiento y el feedback, las oportunidades de desarrollo, el alineamiento con la misión organizacional y la calidad del desempeño en tareas específicas, entre otros.

Para determinar el grado de acuerdo entre los expertos, se aplicó el coeficiente de concordancia de Kendall (W), obteniendo un resultado de $W = 0,82$, lo que indica un alto nivel de concordancia. Este valor sugiere que los expertos coincidieron en gran medida en sus evaluaciones, lo que refuerza la validez y la consistencia del modelo propuesto. El alto nivel de acuerdo confirma que los componentes evaluados son relevantes y están alineados con los objetivos de la organización.

Por tanto, el modelo de evaluación es robusto y adecuado para implementarse en la Asociación de Servicios de Limpieza EffectiveCleaning, con el fin de mejorar el rendimiento de los empleados y asegurar su alineación con las metas estratégicas.

CONCLUSIONES

A manera de conclusión, el presente estudio destaca la necesidad urgente de implementar un modelo estructurado de evaluación del desempeño en la Asociación de Servicios de Limpieza EffectiveCleaning. La ausencia de un sistema formal ha causado problemas significativos, como alta rotación de personal, baja motivación y deficiencias en la capacitación, lo que repercute negativamente en la productividad y calidad del servicio. Después de realizar el análisis de los resultados mediante el Gallup Q12 Employee Engagement Survey y las métricas de desempeño, se evidenció una marcada disparidad entre el personal administrativo y operativo en aspectos como la claridad de expectativas, acceso a recursos y reconocimiento. Estas diferencias resaltan la necesidad de aplicar estrategias diferenciadas para cada nivel de la organización. La implementación de evaluaciones periódicas, retroalimentación constructiva y programas de formación permitirá optimizar el potencial de los empleados, mejorando su satisfacción y compromiso.

El modelo propuesto está alineado al desempeño individual y los objetivos organizacionales, incorporando mecanismos de reconocimiento, retroalimentación y oportunidades de desarrollo. Para concluir, el cronograma y presupuesto propuestos garantizan una ejecución eficiente del proceso de evaluación de desempeño. El uso de plataformas como BambooHR o Zoho People facilitará la gestión y seguimiento de las evaluaciones, asegurando que el sistema sea práctico y efectivo. Este modelo permitirá no solo incrementar la productividad y mejorar el clima laboral en EffectiveCleaning, sino también crear una base sólida para el crecimiento continuo y la mejora organizacional sostenida.

REFERENCIAS

- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Desafíos de gestión de talentos durante COVID-19 y más allá: Gestión de rendimiento al rescate. *Business Research Quarterly*, 24, 233-240. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/23409444211009528>
- Ali, M., Qureshi, S., Memon, M., Mari, S., & Ramzan, M. (2021). Elaboración del Marco de Competencia para una gestión eficaz de los recursos humanos. *Sage Open*, 11 (2), 1-10. <https://doi.org/10.1177/21582440211006124>
- Arias, K., Wong, B., Varela, S., Morán, G., & Wong, E. (2023). El Impacto de la satisfacción docente en el rendimiento educativo: Un análisis de factores y resultados. *Revista Científica Multidisciplinar G-nerando*, 4 (2), 623-636. <https://revista.gnerando.org/revista/index.php/RCMG/article/view/153>
- Bayo-Moriones, A., Galdón-Sánchez, J., & Martínez-de-Morentin, S. (2019). Dimensiones y determinantes de la evaluación del desempeño. *Journal of Management & Organization*, 25 (3), 337-351. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1812468

- Buitrago, A., Rodríguez, M., & Serna, H. (2019). Modelo de evaluación de la gestión y competitividad empresarial. *PODIUM*, 35, 97–118. <https://doi.org/10.31095/podium.2019.35.7>
- Chávez, E., & Vizcaíno, A. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. *Mercado de Negocios* (36), 7-20. <https://www.redalyc.org/journal/5718/571864086001/html/>
- Chen, C., Wei, C., Chen, C., Sun, L., & Lin, H. (2022). AI Predicted Competency Model to Maximize Job Performance. *Cybernetics and Systems*, 53 (3), 298–317. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01969722.2021.1983701>
- Dalal, R., Lam, H., Weiss, H., Welch, E., & Hulin, C. (2009). Un enfoque dentro de la persona para el comportamiento y el rendimiento: Asociaciones de Concurrentes y de Ciudadanía-Contrastado y Cargado, y Relaciones Dinámicas con Afecto y Desempeñar el Trabajo En general. *Academy of Management Journal*, 52, 1051-1066. HYPERLINK "https://journals.aom.org/doi/10.5465/amj.2009.44636148"
- Gallup. (05 de mayo de 2024). Gallup. Recuperado el 05 de mayo de 2024, de Gallup: <https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx>
- García, J. (2023). Gestión de talentos humanos y desempeño laboral: un estudio no experimental en una clínica interregional. *Sapientia: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 4 (4), 1-12. <https://journals.sapientiaeditorial.com/index.php/SIJIS/article/view/711>
- Guerrero-Quíñonez, A., Guagua, O., Quiñonez-Alava, M., & Barrera-Proano, R. (2023). Evaluación del desempeño en el sector empresarial ecuatoriano. *Revista Iberoamericana de Educación y Sociedad*, 3 (1), 249–253. <https://doi.org/10.56183/iberoeds.v3i1.623>
- Hernández, G., Martínez, A., Jiménez, R., & Jiménez, F. (2019). Métricas de productividad para equipo de trabajo de desarrollo ágil de software: una revisión sistemática. *Tecnológicas*, 22, 65-83. <https://revistas.itm.edu.co/index.php/tecnologicas/article/view/1510>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill. <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons. https://books.google.com.ec/books?id=KYhB-B6kfSMC&printsec=frontcover&hl=es&source=qbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Jara, A., Asmat, N., Alberca, N., & Medina, J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23 (83), 740-760. <https://www.redalyc.org/journal/290/29058775014/html/>
- McClendon, J., Deckop, J., Han, S., & Petrucci, T. (2020). Estudio de la ejecución del sistema de evaluación del rendimiento. *International Journal of Selection and Assessment*, 28 (3), 322-336. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ijsa.12289>
- Robb, C. (2020). Talent dispositionalism. *Synthese*, 198, 8085–8102. <https://research.tilburguniversity.edu/en/publications/talent-dispositionalism>
- Rosales, N., Carlos-Ornelas, C., & Gómez, M. (2024). Evaluación de Desempeño e Intención de Mejora en Empleados de Empresas Manufactureras. *Vértice universitario*, 26 (95), e-100.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2683-26232024000100105#B12

- Setia, B., Yuniarsih, T., Gaffar, M., Suryadi, E., Affandi, A., & Rohmawati, T. (2022). Satisfacción laboral como mediador en la mejora del desempeño de los empleados a través de la gestión del talento y el conocimiento. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)* , 9 (5), 749–762. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v9i5.1060>
- Somu, H., Halid, H., Nasurdin, A., Lim, Y., & Tan, C. (2020). Prácticas de gestión de recursos humanos (Formación y desarrollo, evaluación del desempeño y sistema de recompensas) como predictores latentes del desempeño del empleo: un desarrollo del modelo basado en la tecnología. *Actas del Primer Simposio de Negocios, Medio Ambiente y Tecnología de la ASEAN (ABEATS 2019)* (págs. 42-47). Atlantis Press. <https://www.atlantis-press.com/proceedings/abeats-19/125940416>
- Subrata, K., Wibowo, W., Umar, H., Riyadi, H., & Widyastuti, S. (2021). Factores Affecting Talent Manager Performance: Study on the Food Manufacturing Industry in the Cikarang Industrial Area, West Java. *Technium Social Sciences Journal* , 19 (1), 486-498. <https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/article/view/3216>
- Tobón, S., & Luna-Nemecio, J. (2021). Proposal for a new talent concept based on socioformation. *Educational Philosophy and Theory* , 53, 71-78. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00131857.2020.1725885>
- Tosi, H. (1991). Review of A Theory of Goal Setting and Task Performance, by E. A. Locke & G. P. Latham. *The Academy of Management Review* , 16 (2), 480–483. <https://doi.org/10.2307/258875>
- Tulcanaza-Prieto, A., Aguilar-Rodríguez, I., & Artieda, C. (2021). La cultura organizacional y el desempeño corporativo en el entorno ecuatoriano. *Administrative Sciences* , 11 (4), 132-138. <https://www.mdpi.com/2076-3387/11/4/132>
- Ugoani, J. (2020). Evaluación de la actuación y su efecto en la productividad de los empleados en organizaciones benjas. *Business, Management and Economics Research* , 6 (12), 166-175. <https://doi.org/10.32861/bmer.612.166.175>
- Waller, M., Conte, J., Gibson, C., & Carpenter, M. (2001). El efecto de las percepciones individuales de los plazos en el rendimiento del equipo. *Academy of Management Review* , 26 (4), 586-600. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.5393894>
- Zhulamanova, D., Niyetalina, G., Tankova, E., & Iskenderova, S. (2022). Gestión de talentos como herramienta para la formación de capital humano. *Boletín de la Universidad de Turan* , 1 (3), 212-222. <https://doi.org/10.46914/1562-2959-2022-1-3-212-222>