

## PERSONAS: RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

DOI: <https://doi.org/10.35588/jc9rpc66>

**Desempeño Laboral y Evaluaciones Efectivas: Explorando los Factores que  
Impactan con éxito a las organizaciones**

**Job Performance and Effective Appraisals: Exploring the Factors that  
Successfully Impact Organizations**

**Desempenho no Trabalho e Avaliações Eficazes: Explorando os Fatores que  
Impactam as Organizações com Sucesso**

**Edición Nº53 – Agosto de 2025**

Artículo Recibido: Diciembre 12 de 2024

Aprobado: Agosto 04 de 2025

### **Autor**

Daniel Alberto Aguirre-Castillo<sup>1</sup>

### **Resumen:**

El presente artículo aborda la importancia de los factores organizacionales en la efectividad de las evaluaciones de desempeño y su relación con el rendimiento laboral, un tema crucial en la gestión de recursos humanos. La investigación se centra en identificar cómo elementos como la cultura organizacional, la comunicación interna y las políticas de bienestar impactan en la percepción de los empleados sobre las evaluaciones de desempeño. Se realizó una consulta exhaustiva de la literatura reciente, así como una investigación de campo con encargados y supervisores que evalúan a sus equipos de trabajo, lo que permitió

---

<sup>1</sup> Dr., Universidad Politécnica de Sinaloa. Mazatlán, México. Correo electrónico: [daquirre@upsin.edu.mx](mailto:daquirre@upsin.edu.mx), <https://orcid.org/0009-0003-6676-1419>



sintetizar hallazgos relevantes y establecer conexiones entre los diferentes factores organizacionales y su influencia en el rendimiento laboral. Los resultados indican que un entorno organizacional positivo, caracterizado por una buena comunicación y políticas de bienestar efectivas, mejora la percepción de los empleados sobre las evaluaciones de desempeño, lo que a su vez se traduce en un mejor rendimiento. Esta investigación resalta la necesidad de que las organizaciones presten atención a estos factores para optimizar sus procesos de evaluación. En conclusión, los hallazgos sugieren identificar que la mejora de la efectividad de las evaluaciones de desempeño puede lograrse mediante la atención a los factores organizacionales, lo que representa una oportunidad significativa para el desarrollo de estrategias en la gestión del talento humano.

**Palabras clave:** Factores organizacionales, efectividad, evaluaciones de desempeño, rendimiento laboral.

#### **Abstract:**

This article addresses the importance of organizational factors in the effectiveness of performance appraisals and their relationship with job performance, a crucial issue in human resource management. The research focuses on identifying how elements such as organizational culture, internal communication and wellness policies impact employees' perception of performance appraisals. An exhaustive review of recent literature was conducted, as well as field research with managers and supervisors who evaluate their work teams, which allowed us to synthesize relevant findings and establish connections between different organizational factors and their influence on work performance. The results indicate that a positive organizational environment, characterized by good communication and effective wellness policies, improves employees' perception of performance evaluations, which in turn translates into better performance. This research highlights the need for organizations to pay attention to these factors in order to optimize their appraisal processes. In conclusion, the findings suggest identifying that improving the effectiveness of performance appraisals can be achieved by paying attention to organizational

factors, which represents a significant opportunity for the development of human talent management strategies.

**Keywords:** Organizational factors, effectiveness, performance evaluations, job performance.

### **Resumo:**

Este artigo aborda a importância dos fatores organizacionais na eficácia das avaliações de desempenho e sua relação com o desempenho no trabalho, uma questão crucial na gestão de recursos humanos. A pesquisa se concentra em identificar como elementos como cultura organizacional, comunicação interna e políticas de bem-estar afetam a percepção dos funcionários sobre as avaliações de desempenho. Foi realizada uma consulta exaustiva da literatura recente, bem como uma pesquisa de campo com gerentes e supervisores que avaliam suas equipes de trabalho, o que permitiu sintetizar descobertas relevantes e estabelecer conexões entre os diferentes fatores organizacionais e sua influência no desempenho profissional. Os resultados indicam que um ambiente organizacional positivo, caracterizado por boa comunicação e políticas eficazes de bem-estar, melhora a percepção dos funcionários sobre as avaliações de desempenho, o que, por sua vez, se traduz em melhor desempenho. Esta pesquisa destaca a necessidade de as organizações prestarem atenção a esses fatores para otimizar seus processos de avaliação. Em conclusão, os resultados sugerem a identificação de que a melhoria da eficácia das avaliações de desempenho pode ser obtida por meio da atenção aos fatores organizacionais, o que representa uma oportunidade significativa para o desenvolvimento de estratégias de gestão de talentos humanos.

**Palavras chave:** Fatores organizacionais, eficácia, avaliações de desempenho, desempenho no trabalho.

## **1. Introducción**

La evaluación del desempeño es un proceso crítico en la gestión de recursos humanos que busca medir y mejorar la efectividad de los empleados dentro de una organización. Este proceso no solo se centra en la productividad individual, sino que

también tiene implicaciones significativas para el rendimiento organizacional en su conjunto. La importancia de las evaluaciones de desempeño radica en su capacidad para identificar áreas de mejora, fomentar el desarrollo profesional y alinear los objetivos individuales con los de la organización. Sin embargo, la efectividad de estas evaluaciones puede verse influenciada por diversos factores organizacionales, lo que justifica la necesidad de investigar y comprender estos elementos en profundidad.

Investigaciones recientes han comenzado a explorar la relación entre los factores organizacionales y la efectividad de las evaluaciones de desempeño. Por ejemplo, algunos estudios destacan que la claridad en la comunicación y la cultura organizacional son determinantes clave que afectan la percepción de los empleados sobre el proceso de evaluación. Asimismo, se señala que las políticas de recursos humanos que promueven un ambiente de trabajo positivo pueden mejorar la receptividad de los empleados hacia las evaluaciones de desempeño, lo que a su vez impacta su rendimiento laboral. Estas investigaciones subrayan la relevancia de considerar el contexto organizacional al implementar sistemas de evaluación de desempeño.

A pesar de los avances en la investigación, persisten vacíos significativos en estos temas relacionados con la evaluación del desempeño. En particular, hay una falta de estudios que analicen de manera integral cómo diferentes factores organizacionales, como la cultura, el liderazgo y las políticas de bienestar, influyen en la efectividad de las evaluaciones de desempeño y su relación con el rendimiento laboral. Además, se argumenta que la implementación de sistemas de evaluación debe ser adaptativa y considerar las particularidades de cada organización para ser verdaderamente efectiva. Por otra parte, no hay claridad en detectar los principales factores que determinan un mejor rendimiento del personal. Estos vacíos justifican la necesidad de un estudio que aborde cómo los factores organizacionales pueden ser optimizados para mejorar la efectividad de las evaluaciones de desempeño.

El objetivo de este artículo es identificar los factores organizacionales que influyen en la efectividad de las evaluaciones de desempeño y su relación con el rendimiento

laboral. Este objetivo busca llenar los vacíos temáticos identificados en la literatura y contribuir al avance del conocimiento en el campo de la gestión de recursos humanos, proporcionando un marco conceptual que permita a las organizaciones mejorar sus prácticas de evaluación y, en consecuencia, su rendimiento general.

## 2. Marco Teórico

Según Chiavenato (2020), la evaluación del desempeño es una "apreciación sistemática del desempeño de cada persona en función de las actividades que cumple, las metas y los resultados que debe alcanzar, así como las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo". La efectividad de las evaluaciones de desempeño en el contexto organizacional es un tema de creciente interés en las investigaciones de gestión de recursos humanos. La cultura organizacional se ha identificado como un factor crítico que influye en la percepción y efectividad de estas evaluaciones. Según Pedroza-San Miguel, Cervera-Cajo, Sánchez-Sandoval y Quiñones-Li (2021), la cultura organizacional tiene un impacto directo y significativo en la satisfacción laboral, lo que puede afectar el compromiso y el rendimiento de los empleados. Cameron y Quinn (2011), definen la cultura organizacional como el conjunto de suposiciones, valores, creencias y comportamientos que caracterizan la forma en que una organización realiza su trabajo. Este estudio resalta la necesidad de desarrollar estrategias que fortalezcan el apego de los colaboradores a la organización para mejorar su desempeño, así como detectar los factores de mayor impacto en estos procesos de evaluación de desempeño. De manera similar, González-Pinargote y Palma-Samaniego (2023), enfatizan que una cultura organizacional sólida es fundamental para el bienestar social de los empleados, lo que contribuye a un mejor rendimiento general en la organización.

Además, la relación entre la cultura organizacional y la disposición al cambio también es relevante en este contexto. Palafox-Soto, Ochoa-Jiménez y Jacobo-Hernández (2019) sugieren una variedad de reglas las cuales impulsan un cambio y una mejora en la cultura organizacional fomentando el involucramiento de la alta dirección, reconocimiento y la modificación que facilita la implementación de

evaluaciones de desempeño más efectivas y de esta forma lograr la permanencia del personal en las empresas. Este enfoque es crucial, ya que las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno laboral para mantener su competitividad. Por último, esta investigación destaca la importancia de la calidad del servicio y su relación con la responsabilidad social en las pequeñas y medianas empresas. Según Lemon y Verhoef (2016), la experiencia del cliente es: "Una construcción multidimensional que abarca las respuestas cognitivas, emocionales, sensoriales y sociales del cliente a todas las interacciones con la empresa durante el viaje del cliente", sugiriendo que las evaluaciones de desempeño deben alinearse con los objetivos sociales y éticos de la organización para ser verdaderamente efectivas. Estos antecedentes teóricos subrayan la complejidad de los factores organizacionales que influyen en la efectividad de las evaluaciones de desempeño y su relación con el rendimiento laboral, estableciendo un marco conceptual que justifica la necesidad de este estudio.

### 3. Metodología

Para llevar a cabo esta investigación, se realizó un proceso sistemático de búsqueda y selección de fuentes relevantes en bases de datos académicas reconocidas, además de una investigación de campo con personal que se desempeña en empresas del área de servicios que aplican evaluaciones a sus equipos de trabajo. Por una parte, las bases de datos utilizadas incluyeron Web of Science y Google Scholar, que son ampliamente reconocidas por su rigor y calidad en la recopilación de literatura científica. Las estrategias de búsqueda se centraron en palabras clave específicas relacionadas con el objetivo del estudio, tales como "evaluación de desempeño", "factores organizacionales", "rendimiento laboral" y "efectividad de la evaluación". Se emplearon combinaciones de estas palabras clave utilizando operadores booleanos (AND, OR) para maximizar la relevancia de los resultados obtenidos. La búsqueda se limitó a 35 artículos publicados en los últimos cinco años, de los cuales se descartaron 12, que no se relacionaban con la línea de investigación, mientras que 23 artículos en español sirvieron de insumo para

asegurar que la información recopilada reflejara los avances más recientes en el campo.

Los criterios de inclusión aplicados para la selección de estudios relevantes fueron los siguientes:

1. Se incluyeron 23 artículos en el idioma español de revistas científicas revisadas por pares, asegurando la calidad y validez de la investigación.
2. Se priorizaron estudios que presentaran metodologías claras y robustas, así como resultados significativos que contribuyeran al entendimiento de la relación entre los factores organizacionales y la efectividad de las evaluaciones de desempeño.
3. Los estudios seleccionados debían abordar explícitamente la relación entre factores organizacionales y la efectividad de las evaluaciones de desempeño, así como su impacto en el rendimiento laboral.

Por otro lado, los criterios de exclusión incluyeron:

1. Se descartaron artículos no revisados por pares o fuentes que no cumplieran con este estándar, ya que podrían carecer de rigor científico.
2. Se excluyeron estudios que no abordaran directamente el tema de la evaluación de desempeño o que se centraran en contextos que no fueran organizacionales.
3. Se evitó analizar publicaciones anteriores a 2018 para asegurar que la revisión se basara en la literatura más actual y relevante.

Este enfoque sistemático en la búsqueda y selección de fuentes garantiza que la revisión bibliográfica sea exhaustiva y que los hallazgos sean pertinentes y aplicables al objetivo de identificar los factores organizacionales que influyen en la efectividad de las evaluaciones de desempeño y su relación con el rendimiento laboral.

Por otra parte, en cuanto a la investigación de campo, se entrevistó a un total de 56 empleados que tienen cargos de niveles altos y medios en micro, pequeñas y

medianas empresas en el puerto de Mazatlán, Sinaloa, y que evalúan a sus equipos de trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento de su personal y sus negocios.

La metodología fue de carácter exploratorio, mediante una encuesta elaborada en Google Forms, donde se cuestionaba mediante 10 preguntas, 8 cerradas y 2 abiertas, los factores que ellos consideran son de mayor impacto en cuanto al rendimiento de su equipo de trabajo; dicho ejercicio se realizó durante dos semanas, del 21 de octubre al 01 de noviembre del 2024, apoyado por 14 estudiantes previamente capacitados de la Licenciatura en Administración de la Universidad Politécnica de Sinaloa en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa, México.

Con la finalidad de validar el instrumento, se hizo un comparativo de la estructura y formato de la encuesta con estudios de investigación previamente utilizados en la universidad y que han sido útiles, con la finalidad de emplear una herramienta confiable y que coadyuve al proceso de investigación de manera eficaz y eficiente.

#### **4. Resultados**

El artículo de Sánchez-Henríquez y Alvear-Vega (2021), analiza la implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas. Utilizando un enfoque cuantitativo, se encuestó a empleados de diversas organizaciones para identificar los factores que afectan la efectividad de las evaluaciones. Los resultados indican que la falta de capacitación en la implementación de estos sistemas es un factor crítico que limita su efectividad. Sin embargo, el estudio no aborda cómo otros factores organizacionales, como la cultura y el liderazgo, pueden influir en esta efectividad, lo que representa un vacío en la literatura. Asimismo, el estudio de Rodríguez-Zambrano (2024) examina cómo la evaluación del desempeño está relacionada con la eficiencia y eficacia en la administración pública. A través de un enfoque descriptivo, se analizaron datos de diferentes entidades gubernamentales. Los hallazgos sugieren que factores como la claridad en los objetivos y la comunicación son esenciales para la efectividad de las evaluaciones de desempeño. Sin embargo, el estudio no proporciona un análisis exhaustivo de cómo estos factores interactúan en diferentes contextos organizacionales, lo que deja un vacío para futuras investigaciones.

Con relación a los datos primarios, que se obtuvieron mediante la aplicación de las encuestas a encargados y supervisores de procesos de evaluación, se muestran en la **Tabla N°1** los factores más relevantes para un mejor rendimiento del personal con su respectiva definición.

**Tabla N°1. Factores organizacionales que influyen en la efectividad de las evaluaciones de desempeño del personal.**

| <i>Factor</i>                             | <i>Definición</i>                                                                                                                |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cumplimiento de objetivos</b>          | Grado en el que el empleado alcanza las metas y objetivos establecidos para su puesto, ya sean a corto, mediano o largo plazo.   |
| <b>Calidad del trabajo</b>                | Nivel de precisión, atención al detalle y excelencia en la ejecución de las tareas asignadas.                                    |
| <b>Productividad</b>                      | Cantidad de trabajo realizado en un período de tiempo determinado en relación con los recursos utilizados.                       |
| <b>Puntualidad y asistencia</b>           | Regularidad en llegar a tiempo al lugar de trabajo y asistir según el horario establecido.                                       |
| <b>Trabajo en equipo</b>                  | Capacidad de colaborar de manera efectiva con otros compañeros, compartir responsabilidades y resolver conflictos.               |
| <b>Adaptabilidad</b>                      | Habilidad para ajustarse a nuevos procedimientos, cambios en el entorno laboral o desafíos inesperados.                          |
| <b>Iniciativa</b>                         | Disposición para proponer ideas, asumir responsabilidades adicionales y tomar decisiones sin necesidad de supervisión constante. |
| <b>Resolución de problemas</b>            | Capacidad para analizar situaciones complejas y encontrar soluciones eficaces.                                                   |
| <b>Conocimiento del puesto</b>            | Grado de comprensión y aplicación de las habilidades, herramientas y procedimientos necesarios para desempeñar el trabajo.       |
| <b>Atención al cliente (si aplica)</b>    | Calidad y eficacia en la interacción con clientes, incluyendo empatía, resolución de problemas y capacidad de comunicación.      |
| <b>Cumplimiento de normas y políticas</b> | Nivel de adherencia a las reglas internas de la organización y a los estándares establecidos.                                    |
| <b>Capacidad de aprendizaje</b>           | Habilidad para adquirir y aplicar nuevos conocimientos, técnicas o habilidades relevantes para el trabajo.                       |

Fuente: Elaboración propia con base a la información recopilada por parte de evaluadores.

En este concentrado se destacan los factores de cumplimiento de objetivos de sus departamentos, la calidad en el trabajo que desempeñan, su productividad individual, puntualidad y asistencia, así como su desempeño en el trabajo en equipo, siendo estos los que generan un mayor impacto en su rendimiento, coadyuvando al logro de metas individuales que son recompensadas por incentivos económicos, además de contribuir en un clima laboral sano y positivo, y por ende en el logro de los objetivos organizacionales.

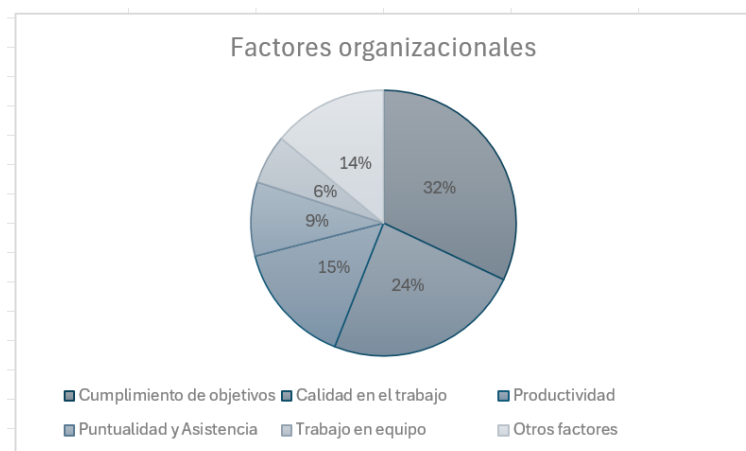
En la siguiente **Tabla N°2** y **Gráfico N°1** se demuestran los datos cuantitativos al aplicar las 53 encuestas, destacando los factores antes mencionados:

**Tabla N°2. Porcentajes de respuestas de los encuestados.**

| Factor                    | Porcentaje |
|---------------------------|------------|
| Cumplimiento de objetivos | 32%        |
| Calidad en el trabajo     | 24%        |
| Productividad             | 15%        |
| Puntualidad y Asistencia  | 9%         |
| Trabajo en equipo         | 6%         |
| Otros factores            | 14%        |

Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en las encuestas.

**Gráfico N°1. Factores organizacionales.**



Fuente: Elaboración propia con base a la información obtenida en las encuestas.

## 5. Discusión

Los resultados obtenidos en este estudio sobre los factores organizacionales que influyen en la efectividad de las evaluaciones de desempeño y su relación con el rendimiento laboral revelan varias convergencias y divergencias con la literatura existente. En particular, se han encontrado hallazgos como factores relacionados con el cumplimiento de objetivos, la calidad en el trabajo y la productividad individual y departamental que son determinantes en la percepción de la efectividad de las evaluaciones de desempeño. Estos hallazgos son consistentes con la investigación de Llancari-Morales y Alania-Contreras (2020), que destaca la importancia de una cultura organizacional sólida para mejorar el desempeño docente en la Universidad Nacional del Centro del Perú, sugiriendo que un ambiente colaborativo y de apoyo puede potenciar la efectividad de las evaluaciones. Sin embargo, a diferencia de la investigación de Sánchez-Henríquez y Alvear-Vega (2021), que enfatiza la falta de capacitación como un obstáculo para la efectividad de las evaluaciones, este estudio sugiere que la cultura organizacional y la comunicación son igualmente críticos, lo que podría indicar que la capacitación no es el único factor que limita la efectividad de las evaluaciones en diferentes contextos organizacionales.

Además, se ha observado que las políticas de clima laboral tienen un impacto significativo en la percepción de la efectividad de las evaluaciones de desempeño. Este resultado se alinea con el estudio de Llanos-Encalada y Caicedo-Torres (2022), que encontró que las políticas de bienestar pueden mitigar los efectos negativos de los riesgos psicosociales en el desempeño laboral, sugiriendo que un enfoque integral en el bienestar de los empleados puede mejorar la efectividad de las evaluaciones. Sin embargo, a diferencia de este estudio, que se centra en un contexto específico (el sector portuario), este artículo amplía la discusión al considerar cómo estos factores pueden variar en diferentes sectores, lo que resalta la necesidad de un enfoque más contextualizado en la investigación sobre evaluaciones de desempeño.

Con relación a las limitaciones de la investigación, a pesar de los hallazgos significativos, este estudio presenta varias limitaciones. En primer lugar, la revisión se basa en literatura publicada en los últimos cinco años, lo que puede excluir investigaciones relevantes más antiguas que podrían proporcionar un contexto adicional. Además, la selección de artículos se limitó a aquellos disponibles en bases de datos específicas, lo que podría haber omitido estudios importantes publicados en otras plataformas. Otra limitación es que, durante la investigación de campo, algunos encargados y supervisores manifestaron no tener tiempo para contestar las encuestas solicitadas, que se encontraban ocupados o que es información confidencial que no se puede compartir, pudiendo afectar en los resultados que se desean obtener en la investigación.

Con base en los resultados obtenidos, se obtiene información valiosa en distintas líneas de investigación para futuras investigaciones buscando una proyección académica, por ejemplo, sería beneficioso realizar con mayor profundidad estudios de investigación de mercado que analicen cómo los factores organizacionales interactúan en diferentes contextos y sectores, lo que podría proporcionar una comprensión más profunda de su impacto en la efectividad de las evaluaciones de desempeño. Además, se recomienda investigar la relación entre la capacitación de los evaluadores y la efectividad de las evaluaciones, ya que este aspecto fue mencionado como un vacío en la literatura. Por último, sería útil explorar cómo la implementación de políticas de bienestar laboral puede ser adaptada a diferentes contextos organizacionales para maximizar su efectividad en la mejora del rendimiento laboral.

En conclusión, este estudio contribuye al entendimiento de los factores organizacionales que influyen en la efectividad de las evaluaciones de desempeño y su relación con el rendimiento laboral, pero también resalta la necesidad de investigaciones adicionales que aborden los vacíos existentes y profundicen en la complejidad de estos factores en diversos entornos organizacionales.

## 6. Conclusión

Los hallazgos de este estudio revelan que los factores organizacionales, como el trabajo en equipo, el cumplimiento y calidad del alcance de los objetivos de la empresa y temas cuantitativos como la puntualidad, asistencia y liderazgo, son determinantes clave en la efectividad de las evaluaciones de desempeño y su relación con el rendimiento laboral. En particular, se ha encontrado que una cultura organizacional positiva y una comunicación clara no solo mejoran la percepción de los empleados sobre el proceso de evaluación, sino que también fomentan un ambiente propicio para el desarrollo profesional y personal. Estos resultados son consistentes con estudios previos que destacan la importancia de un entorno de trabajo colaborativo y de apoyo para maximizar el rendimiento de los empleados. La identificación de estos factores contribuye significativamente al campo de estudio, ya que proporciona un marco conceptual que puede ser utilizado por las organizaciones para mejorar sus prácticas de evaluación de desempeño.

En respuesta al objetivo de investigación planteado, este estudio ha logrado identificar los factores organizacionales que influyen en la efectividad de las evaluaciones de desempeño y su relación con el rendimiento laboral. A través de una revisión exhaustiva de la literatura respaldada por una investigación de campo en una muestra de organizaciones que llevan a cabo estos procesos, se ha evidenciado que la cultura organizacional, la comunicación interna y las políticas de bienestar son elementos críticos que afectan tanto la percepción de los empleados sobre las evaluaciones como su rendimiento general. Este enfoque integral permite a las organizaciones no solo implementar evaluaciones más efectivas, sino también crear un entorno que favorezca el crecimiento y desarrollo de sus empleados.

Finalmente, las implicaciones de este trabajo son significativas, ya que sugieren que las organizaciones deben prestar atención a los factores organizacionales que afectan la efectividad de las evaluaciones de desempeño. Se recomienda explorar la relación entre la capacitación de los evaluadores y la efectividad de las evaluaciones. Además, sería beneficioso investigar con mayor profundidad cómo las políticas de bienestar laboral pueden ser adaptadas a diferentes entornos

organizacionales para maximizar su efectividad en la mejora del rendimiento laboral. Este enfoque no solo contribuirá al avance del conocimiento en el campo, sino que también proporcionará herramientas prácticas para las organizaciones que buscan optimizar sus procesos de evaluación de desempeño.

## Referencias Bibliográficas

Cameron, K. S., y Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the Competing Values Framework* (3a ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano: El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (5a ed.). México: McGraw-Hill.

González-Pinargote, A. y Palma-Samaniego, M. del R. (2023). Cultura organizacional y bienestar social del personal de la Asociación Artesanal Detalles Mágicos del Barrio Emperatriz del Cantón Santa Elena, 2022. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(4), 107–117. <https://doi.org/10.33386/593dp.2023.4.1903>

Lemon, K. N. y Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Llanos-Encalada, M. P. y Caicedo-Torres, C. A. (2022). Consecuencias de los riesgos psicosociales en el desempeño de los trabajadores de una terminal Portuaria en Guayaquil. *ECA Sinergia*, 13(1), 33–57. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v13i1.3315](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v13i1.3315)

Llancari-Morales, R. A. y Alania-Contreras, R. D. (2020). Cultura organizacional y desempeño docente en la Universidad Nacional del Centro del Perú. *Socialium*, 4(1), 45. <https://doi.org/10.26490/uncp.sl.2020.4.1.475>

Palafox-Soto, M. O., Ochoa-Jiménez, S. y Jacobo-Hernández, C. A. (2019). La cultura organizacional como base para la permanencia en las organizaciones. *Revista San Gregorio*, 1(35). <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1109>

Pedroza-San Miguel, R. D., Cervera-Cajo, L. E., Sánchez-Sandoval, S. P. y Quiñones-Li, A. E. (2021). Cultura organizacional a través de la gerencia educativa de una universidad privada en Perú. *Horizontes Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(20), 1249–1257. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v5i20.274>

Rodríguez-Zambrano, H. M. (2024). ¿Cómo optimizar la administración pública?: El desafío y la transformación del desempeño con evaluaciones responsables. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 8(1), 8068-8084.  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i1.10128](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.10128)

Rojas-Martínez, C., Niebles-Núñez, W., Pacheco-Ruíz, C. y Hernández-Palma, H. G. (2020). Calidad de servicio como elemento clave de la responsabilidad social en pequeñas y medianas empresas. *Información Tecnológica*, 31(4), 221–232.  
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000400221>

Sánchez-Henríquez, J. y Alvear-Vega, S. (2021). Implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestión de la empresa. *Contaduría y administración*, 66(1), 00001.  
<https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.1966>