

# La importancia de la evaluación del desempeño individual: una revisión integradora

The Importance of Individual Performance Appraisal:  
an Integrative Review

*A importância da avaliação de desempenho individual:  
uma revisão integrativa*

**Maciel Rodrigues Borges**

*Universidade Federal de Goiás/Regional  
Catalão, Brasil*

*E-mail: macielrodriguesborges@gmail.com*

**André Vasconcelos da Silva**

*Universidade Federal e Goiás, Brasil*

*E-mail: andre.silva.ufg@gmail.com*

**Serigne Ababacar Cissé Ba**

*Universidade Federal de Goiás, Brasil*

*E-mail: serigneababacar@hotmail.com*

Fecha de recepción: 16/11/2019  
Fecha de aceptación: 02/08/2020

## Resumen

La investigación tiene como objetivo analizar las publicaciones sobre la importancia de la evaluación del desempeño individual en la gestión pública a partir de una revisión integradora. Para lograr este objetivo, es necesario comprender que la evaluación del desempeño no es solo una herramienta de control, sino una herramienta extremadamente importante para identificar el potencial de los individuos dentro de una organización, y una herramienta para medir las contribuciones individuales al logro de los objetivos de la organización. El método utilizado se refiere a una revisión integradora de las bases de datos CAPES, ENAP, SCIELO, SCOPUS y ANPAD, con la adopción de los términos «evaluación del desempeño individual» y «gestión pública». Después de aplicar los criterios de inclusión y exclusión, se identificaron 19 estudios que abordaron el tema de la importancia de la evaluación del desempeño en la gestión pública. Por lo tanto, el estudio de la evaluación del desempeño en la gestión pública ha mostrado poca investigación y no muestra una tendencia de crecimiento.

### Palabras clave

- evaluación del desempeño
- gestión pública
- eficiencia

### **Abstract**

This research work aims to analyze the publications about the importance of individual performance appraisal in public management from an integrative review. In order to achieve this goal, it is necessary to understand that performance appraisal is not only a control tool, but also an extremely important tool for identifying the potential of individuals within an organization, and a tool for measuring individual contributions to the achievement of the objectives of an organization. The method used consists of an integrative review of the CAPES, ENAP, SCIELO, SCOPUS and ANPAD databases, with the adoption of the terms “individual performance appraisal” and “public management”. After applying the inclusion and exclusion criteria, nineteen papers that emphasized the importance of performance evaluation in public management were identified. Thus, the study of performance evaluation in public management has received little attention in research and it does not show a growth trend.

#### **Keywords**

- Performance appraisal
- Public Management
- Efficiency

### **Resumo**

A pesquisa objetiva analisar as publicações sobre a importância da avaliação de desempenho individual na gestão pública a partir de uma revisão integrativa. Para alcançar esse objetivo é necessário compreender que a avaliação de desempenho não é apenas um instrumento de controle, mas uma ferramenta extremamente importante para identificar as potencialidades dos indivíduos dentro de uma organização, e uma ferramenta que permite medir as contribuições individuais para o alcance dos objetivos gerais da organização. O método utilizado refere-se a uma revisão integrativa nos bancos de dados da CAPES, ENAP, SCIELO, SCOPUS e ANPAD, com a adoção dos termos “avaliação de desempenho individual”, e “gestão pública”. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão foram identificados 19 trabalhos que abordaram a temática da importância da avaliação de desempenho na gestão pública. Sendo assim, o estudo da avaliação de desempenho na gestão pública tem apresentado poucas pesquisas desenvolvidas e não demonstra uma tendência de crescimento.

#### **Palavras-chave**

- Avaliação de desempenho
- Gestão Pública
- Eficiência

## 1. Introducción

La gestión pública experimenta cada vez más un entorno de presión en busca de resultados más eficientes y servicios de mejor calidad. La sociedad ha exigido transparencia en la gestión de las instituciones públicas y, en consecuencia, una mejora en su desempeño, sin embargo, las dificultades financieras y presupuestarias enfrentadas en los últimos años han obligado a los administradores públicos a buscar prácticas de gestión que ayuden a lograr la eficiencia y la eficacia de calidad en la prestación de servicios (Motta, 2013).

En busca de esta eficiencia, la administración pública comienza a implementar el modelo de gestión de gestión, adoptando así los principios de gestión del sector privado, lo que requirió un cambio de enfoque de los procesos de estas instituciones, lo que requiere una gestión pública empresarial, que busca excelencia de los servicios prestados a la sociedad (Rocha, Albuquerque, 2011). Con la implementación del modelo de gestión de gestión, el sector público comienza a implementar herramientas y métodos ya utilizados en el sector privado, Costa (2001) afirma que el uso de técnicas de gestión de este sector tiene como objetivo mejorar la calidad de los servicios prestados y la satisfacción de las necesidades de la población.

La implementación de nuevos métodos de gestión en la esfera pública afecta directamente el desempeño esperado de los servidores públicos, ya que el desempeño de la institución depende directamente del desempeño de cada servidor. Desde esta perspectiva, es necesario medir este desempeño individual, haciendo que la administración pública implemente este modelo de herramienta en su gestión (Santos y Feuerschutte, 2012). En este contexto, la evaluación del desempeño tiene como uno de los objetivos principales determinar si el desempeño del servidor público satisface las necesidades y la calidad de la sociedad donde opera, y si sus contribuciones están alineadas con los objetivos estratégicos de la institución pública (Martins y Cassunde, 2015).

En este contexto, resulta relevante analizar la importancia de la evaluación del desempeño individual en la gestión pública, por lo que el problema de esta investigación es: ¿cómo es la investigación sobre la importancia de la evaluación del desempeño individual en la gestión pública de 2008 a 2018? Por lo tanto, el objetivo de este trabajo es analizar las publicaciones sobre la importancia de la evaluación del desempeño individual en la gestión pública a partir de una revisión integradora.

Este trabajo está justificado porque el sector público está cada vez más presionado por la sociedad para proporcionar servicios eficientes y de calidad, la falta de recursos requiere que la administración pública adopte herramientas que ayuden a mejorar las políticas públicas alineadas con las estrategias de la institución, como una forma de mejorar el uso de los recursos (Ensslin *et al.*, 2000). Asimismo, según el autor, la evaluación del desempeño individual surge como un instrumento capaz de medir la eficiencia de los servidores, identificando debilidades y fortalezas y, en consecuencia, brindando subsidios para la toma de decisiones por parte de los administradores públicos, ya que para lograr la eficiencia y la calidad en la prestación de servicios, servicios a la sociedad y los objetivos estratégicos de la institución y la alineación del desempeño del servidor a través de indicadores de desempeño consistentes con esos objetivos (Hipolito y Reis, 2002).

La siguiente sección discutirá el desarrollo del marco teórico. El siguiente es el método adoptado para el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, resultados y discusión, y consideraciones finales.

## 2. Fundación teórica

### 2.1. Evaluación individual del desempeño

El uso de la evaluación del desempeño es uno de los procesos de gestión más antiguos utilizados por el hombre. Es una práctica de análisis y juicio sobre las

acciones humanas. Es la base para comprender un objetivo o resultado y también la base para la toma de decisiones (Lucena, 1992).

La evaluación del desempeño es un método que busca medir los resultados logrados por los empleados a través de indicadores y, por lo tanto, puede compararse con los resultados deseados por la organización. Esta herramienta juega un papel importante en el crecimiento del empleado dentro de la organización y las funciones que realiza, contribuyendo al logro de los objetivos de la organización (Pontes, 2008). Almeida *et al.* (2004) afirman que la evaluación del desempeño es una metodología de análisis del desempeño individual que debe apuntar al desarrollo personal y profesional y al crecimiento del empleado, así como a la búsqueda de una mayor productividad y un mejor desempeño individual. y consecuentemente organizacional.

Según Marras (2000:174), «la evaluación del desempeño fue creada para monitorear el desarrollo de los empleados durante su estadía en la organización y específicamente para medir su nivel de conocimiento, habilidad y actitud». Por lo tanto, según Pontes (2008) y Marras (2000), la evaluación del desempeño es un conjunto de métodos en los que el objetivo principal es acompañar a los individuos evaluados para lograr los objetivos propuestos.

La evaluación del desempeño puede considerarse como una metodología para medir el desempeño del individuo en el puesto que ocupa y su capacidad de desarrollo (Bergamini, 1983). En este sentido, Lucena (1992) afirma que la preocupación permanente con el desempeño del individuo y cómo hacerlo más efectivo es el punto más importante, ya que la eficiencia y la calidad de los resultados de la organización dependen del desempeño.

Para Kersten e Israel (2005), la evaluación del desempeño individual proporciona cuatro beneficios a la organización: A) una mayor alineación entre los objetivos personales y los objetivos de la organización, B) un mejor proceso de supervisión, C) una mayor comunicación entre los gerentes y los empleados D) un alcance más amplio del proceso de

evaluación en sí. Por lo tanto, se puede entender que la evaluación es una herramienta de gestión importante y se puede aplicar a lo largo del ciclo, contribuyendo desde la planificación, la implementación, los ajustes e incluso en la toma de decisiones sobre mejoras, cambios o intervenciones (Miranda, 2014). Las organizaciones utilizan la evaluación del desempeño para medir la forma en que se desarrollan sus actividades durante un período de tiempo determinado y tienen en este sistema un instrumento para controlar el desempeño de las personas. Por lo tanto, la evaluación del desempeño puede considerarse un instrumento que busca controlar y dirigir el comportamiento de los individuos (Philadelpho y Macédo, 2007). Con base en lo que ya se ha dicho, es importante abordar el tema de la evaluación del desempeño individual en el sector público, como veremos a continuación.

## **2.2. Evaluación del desempeño individual en la gestión pública**

Una organización no puede trabajar eficientemente sin medir su desempeño, y no es diferente para las organizaciones del sector público, en muchos países medir el desempeño individual en el sector público se ha convertido en una práctica obligatoria adoptada por la ley (Mihaiu, 2014). Para Kachanakova (2013), el objetivo principal de evaluar el desempeño individual en la gestión pública es lograr el máximo uso de las habilidades de cada individuo. La evaluación busca descubrir cómo los sirvientes desarrollan su trabajo, cómo se relacionan con otras personas y la población que busca servicios públicos.

La discusión sobre la evaluación del desempeño individual en la gestión pública ha ido ganando terreno desde 1995 con el plan maestro de reforma del aparato estatal, influenciado por los modelos de gestión que han surgido para el sector público en algunos países, conocido como la Nueva Gestión Pública, que Su objetivo era la eficiencia en la prestación de servicios a la sociedad y con un mayor objetivo en el desempeño de la administración pública, especialmente en las expectativas y necesidades

de todos los interesados involucrados (Pinto, 2011). Para Dalacorte (2014), la búsqueda de eficiencia permitió al sector público utilizar métodos de evaluación del desempeño individual para los servidores públicos. También ha permitido a la sociedad que utiliza los servicios públicos el derecho a cuestionar la calidad de los servicios públicos.

Según Moura *et al.* (2015), la sociedad ha estado exigiendo cada vez que los servicios prestados por la gestión pública sean de calidad y para ello, se necesitan inversiones en la calificación de los servidores. Por lo tanto, la evaluación individual del rendimiento puede influir en los cambios en la postura del servidor. Para Araújo (2006), existen cuatro razones para la aplicación de la evaluación del desempeño: para basar la acción del gerente; guiar y medir; facilitar la retroalimentación al individuo; Facilitar la identificación de puntos positivos y negativos, para un diagnóstico del administrador público y de los propios servidores.

Santos y Cardoso (2001) enfatizan el uso de la evaluación del desempeño individual como método para mejorar la gestión pública, aumentar la eficiencia y expandir el control social. El mismo autor también afirma que la evaluación busca respuestas a algunos cuellos de botella de la administración pública, tales como: satisfacer de manera eficiente, rápida y satisfactoria las demandas crecientes y diferenciadas tanto de la sociedad como de los órganos del sistema mismo.

Según Waxin y Bateman (2009), la evaluación del desempeño debe proporcionar retroalimentación a los servidores públicos para que puedan conocer su desempeño actual y los puntos que necesitan mejoras. Por lo tanto, es un proceso de información para visualizar cómo el servidor está desempeñando su función en la organización, en el servicio a las partes interesadas y cuánto están contribuyendo a la mejora de la institución y la calidad de los servicios prestados.

La evaluación del desempeño individual en la gestión pública debe tener como objetivo, además de medir el desempeño del servidor, el desarrollo profe-

sional, identificar dificultades, localizar problemas, las necesidades del sector en el que opera y el individuo mismo, corregir las desigualdades funcionales, mejorar el perfil del servidor público y el gerente, y también señalar elementos para la gestión, en relación con los programas de capacitación y calificación, subsidiando la política de gestión pública (Moura *et al.*, 2015). Asimismo, según los mismos autores, la evaluación del desempeño permite mejorar la administración pública y debe apuntar a ayudar a los gerentes a comprender que sus decisiones están vinculadas a los resultados obtenidos y qué factores pueden delimitar o aumentar su efectividad como gerentes públicos. Para alcanzar los objetivos de estas instituciones, el proceso de evaluación del desempeño debe estar continuamente relacionado con el monitoreo y los resultados de los empleados, la eficiencia de una organización pública o privada se debe al compromiso de sus empleados.

### 2.3. La revisión integradora

La Revisión Integrativa de Literatura es un método por el cual tiene como objetivo analizar estudios ya publicados para elaborar una síntesis del conocimiento producido sobre el tema investigado (Ursi, 2005). Para Cooper (1989), la revisión integradora es un método que tiene como objetivo resumir los resultados encontrados en la investigación sobre un tema en particular de manera sistemática y ordenada.

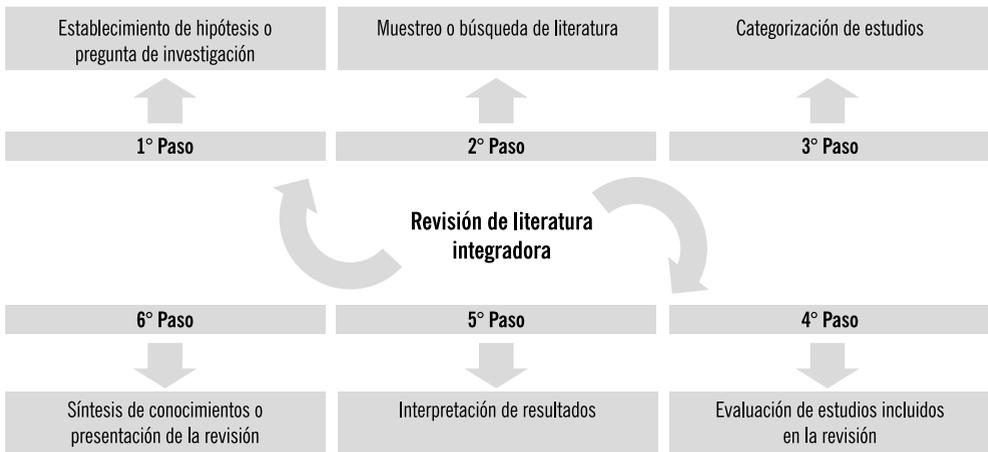
Roman y Friedlander (1998) afirman que la revisión integradora ayuda a reconocer a los investigadores que más se acercan a un tema en particular y sus hallazgos más relevantes, lo que permite describir el conocimiento en su estado actual. También según el autor, este método permite generalizar un tema particular estudiado por varios investigadores, en diferentes lugares y momentos. Los investigadores realizan revisiones integrales que buscan reunir toda la información posible sobre un tema determinado para construir una base de conocimiento (Kirkevold, 1995). Este mismo autor también refuerza que uno de los objetivos de la revisión integradora

y para conectar información aislada de estudios anteriores, afirma que estas revisiones se centran tanto en estudios empíricos como teóricos, siendo integradores, ya que proporcionan mucha información sobre el tema investigado, de datos tomados de investigaciones previas.

La revisión integradora tiene tres objetivos principales, que son la organización metódica y consistente, las características del trabajo de investigación realizado sobre un tema bien definido, la encuesta y la resolución de las intervenciones realizadas y una síntesis de la investigación existente (Smith y Stullenbarger, 1995). Según Roman y Friedlnader (1998), la revisión integradora comienza a publicarse en la literatura a mediados de la década de 1980. En Brasil, todavía tiene algunas limitaciones y poca divulgación, pero su potencial para ayudar a los investigadores en el proceso de investigación es notorio.

Una revisión integradora bien hecha sobre un tema determinado puede traer excelentes resultados en la práctica profesional, ya que los estudios encontrados se analizan a fondo, verificando sus objetivos, método y resultados encontrados en cada uno de ellos, lo que permite una conclusión sobre el tema estudiado (Beyea y Nicoll, 1998). La profundización en un tema en particular puede ayudar al investigador a identificar lagunas en el estudio ya realizado, mejorando la búsqueda de posibles soluciones al tema estudiado (Bromme, 1993), por lo que la propuesta de la revisión integradora es investigar el conocimiento en profundidad ya adquirido sobre el tema estudiado, utilizando como base la investigación ya realizada. Para lograr el objetivo propuesto de la Revisión Integrativa, hay seis pasos a seguir (Mendes *et al.*, 2008), como se muestra en la Figura 1:

Figura 1. Pasos de revisión integradora



Fuente: Mendes Adaptado (2008)

### 3. Método

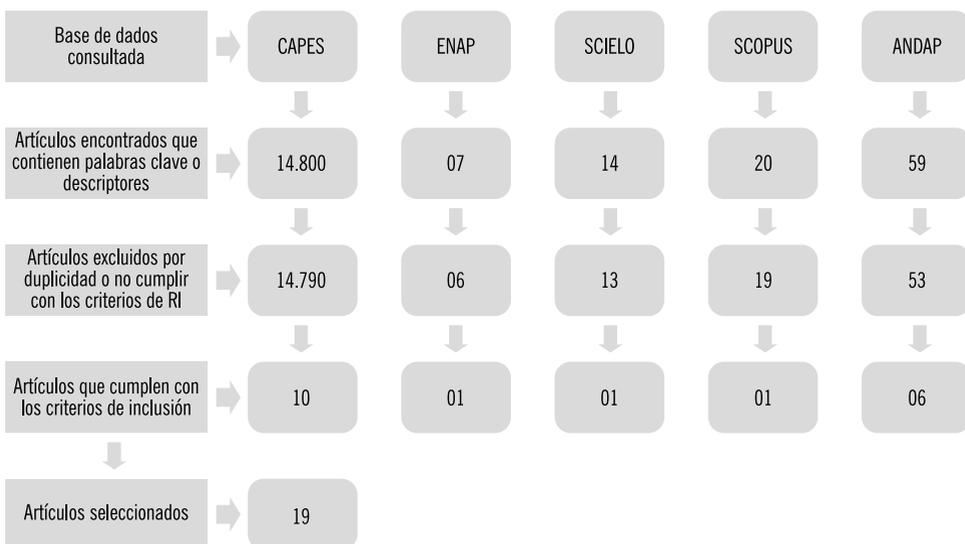
El siguiente paso de la investigación que se adoptará es realizar la encuesta sobre la evaluación del desempeño individual en la gestión pública. Para verificar la ocurrencia de trabajos sobre la evaluación del desempeño individual en la gestión pública, se utilizaron las siguientes bases de datos como fuentes para la recopilación de datos: la Biblioteca electrónica científica en línea (SciELO), la Coordinación para la mejora del personal de educación superior (Capes), la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), SciVerse Scopus (SCOPUS) y la Asociación Nacional de Estudios de Posgrado e Investigación en Administración (ANPAD).

Después de definir las fuentes de recopilación de datos, el siguiente paso es definir los criterios de inclusión de los artículos seleccionados para esta revisión integradora: artículos científicos completos y originales disponibles en línea en los idiomas inglés, español o portugués que retratan el tema de publicado entre 2008 y 2018.

Se utilizaron las siguientes palabras clave para la búsqueda: evaluación del desempeño, medición del desempeño, evaluación del desempeño individual, gestión pública, administración pública, evaluación del desempeño individual, evaluación del desempeño, medición del desempeño, gestión pública, administración pública.

Para seleccionar los artículos científicos que cumplieran los criterios de inclusión, el título y el resumen se leyeron individualmente para verificar si está de acuerdo con el objetivo propuesto. En esta etapa, se aplicaron los criterios de exclusión: artículos repetidos, publicaciones en forma de disertaciones, tesis, monografías, libros e informes, método indefinido y sin palabras clave. El análisis de esta investigación fue secuenciado, de acuerdo con el flujo de recolección de datos presentado en la Figura 2. Por lo tanto, la muestra final consistió en 19 artículos, que serán objeto de estudio, por lo que serán analizados e interpretados sus resultados para obtener datos relevantes.

**Figura 2.** Diagrama de flujo de recopilación de datos para una revisión integradora sobre la importancia de la evaluación del desempeño individual para la gestión pública



Fuente: autoría propia, 2019.

## 4. Resultados y discusiones

La muestra final de esta revisión integradora resultó en un total de diecinueve artículos seleccionados que abordan la «importancia de la evaluación del desempeño en la gestión pública», de los cuales 10

en la base de datos de Capes, ENAP era un artículo, Scielo era un artículo, el Scopus fue un artículo y seis artículos en la base de datos Anpad, como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Análisis de producción extraído de estudios seleccionados a través de un IR

TÍTULO	AÑO	AUTORES	BASE DE DATOS
Gestión por resultados: diagnóstico de evaluación del desempeño en una organización del estado brasileño	2016	Allan Rodrigues de Carvalho	Enap
Contradicciones en la evaluación del desempeño de los servidores técnico-administrativos en la educación de la universidad pública	2015	Juliana de Fátima Pinto, Ricardo Roberto Behr	Scielo
La evaluación del desempeño como herramienta para la gestión y promoción del desarrollo organizacional: un estudio comparativo con instituciones de educación superior en el estado de Bahía.	2016	Fernanda Emanuela Araújo Almeida	Anpad
Evaluación del desempeño individual: lineamientos para la construcción de una herramienta estratégica de gestión de personas para el Instituto Nacional del Patrimonio Histórico (IPHAN)	2015	Leticia Dias Lavor, Beatriz Quiroz Villardi	Anpad
Evaluación de desempeño basada en competencias en una institución pública federal	2013	Mônica de Fatima Bianco, Solange Viana Dall Orto Marques	Anpad
Carrera docente, evaluación del desempeño y progresión horizontal: estudio en siete universidades federales del sursureste de Minas Gerais.	2011	Cléria Donizete da Silva Lourenço, Tatiana Cardoso Teixeira, Fernanda Santinelli	Anpad
Gestión del desempeño de los servidores públicos: estudio sobre la cooperación y resistencia de los servidores públicos a la implementación de la evaluación del desempeño individual por parte del gobierno de Minas Gerais	2011	Antônio Luiz marques, Kelly de Moraes, Ariane Rocha Albergaria	Anpad
El proceso de evaluación del desempeño en el sector público: la percepción de los funcionarios públicos en una ciudad del estado de Rio Grande do Sul	2017	Aldryne Soares Tavares, Juliana ribeiro da Rosa, Luiz Edgar Araújo lima	Anpad
El papel de la evaluación del desempeño en la gestión pública: el caso de la secretaria municipal de planificación y gestión de una alcaldía de Río de Janeiro	2008	Heriana Robaina dos santos, Fernando de oliveira Vieira	Capes
Evaluación de desempeño de administradores en el estado de Roraima	2009	Marta Margareth Braid de melo, Geórgia patricia da silva, Eliene Alves da silva	Capes
Evaluación del desempeño en la administración pública	2010	Felipe Teixeira Alves	Capes

[Cont. pág. sgte.]

TÍTULO <i>[Continuación]</i>	AÑO	AUTORES	BASE DE DATOS
Evaluación del desempeño de los servidores públicos: ¿qué nos enseña la literatura?	2017	Bárbara Gonçalves do Amaral, Sandra Rolim Ensslin, Ademair Dutra	Capes
Evaluación del desempeño del técnico administrativo en educación dentro de las instituciones federales de educación superior	2013	André de Lima Xandó Baptista, Marcos Tanure Sanabio.	Capes
Evaluación continua del desempeño y capacitación en el servicio público: avances en la política de recursos humanos en la administración pública de una ciudad del alto valle de Itajaí - sc	2013	Cristian Caê Seemann Atassun, Fanni Wippel	Capes
Evaluación del desempeño humano en la esfera pública: estado del arte en la literatura internacional y nacional	2015	Paula Debiasi Reynaud, Marilda Todescat	Capes
Evaluación del desempeño en el servicio público: un estudio en una universidad federal	2015	Loiva Isabel Marques Sanchez, Katuscia Schiemer Vargas, Gilnei Luiz de Moura, Andressa Hennig Silva	Capes
Evaluación del desempeño en el sector público: desafíos y dificultades de su implementación	2014	Dagmar Bonato Dalacorte	Capes
Uso y utilización de la información sobre el desempeño en Hungría: casos ejemplares del gobierno local y los sectores de educación superior	2015	György Hajnal, Márton Ugródsy	Scopus
Midiendo el desempeño de los empleados en el sector público en Sri Lanka: prueba de dos modelos	2013	Dharmika Kas	Capes

Fuente: *Elaboración propia, 2019.*

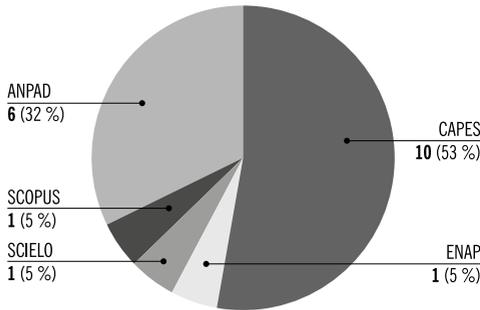
Como se informó anteriormente, se analizaron 19 artículos, como se muestra en la Tabla 1, que abordaron la importancia de la evaluación del desempeño en la gestión pública siguiendo los criterios preestablecidos de inclusión y exclusión, y en las bases de datos descritas en el método durante el período 2008–2018 40 autores participaron en la producción de las obras seleccionadas, y ningún autor publicó más de una obra.

Como un análisis de los resultados encontrados en la tabla 1, se puede ver que hay una gran difusión de autores, lo que se vuelve perjudicial para el crecimiento teórico del sujeto investigado. Para aumentar el conocimiento teórico del tema, es importante discutir y continuar la investigación, que se puede decir que no se ha encontrado en este

trabajo, lo que corrobora la investigación de Brown; Hyatt y Benson (2010), donde afirman que hay una escasez de estudios sobre el tema que permita la generación de conocimiento, y con la investigación de Tanwir y Chaudhry (2016) que destaca la necesidad de estudiar la evaluación del desempeño individual en la gestión pública.

Además de los resultados encontrados sobre el número de autores que publicaron sobre el tema, podemos analizar las publicaciones por base de datos, ya que la clasificación obtuvo el siguiente resultado: de los 19 artículos encontrados, 10 fueron publicados en CAPES, 1 en ENAP, 1 en SCIELO, 1 en SCOPUS y 6 en ANPAD. La clasificación por base de datos se puede ver en la figura 3:

Figura 3. Clasificación de la base de datos



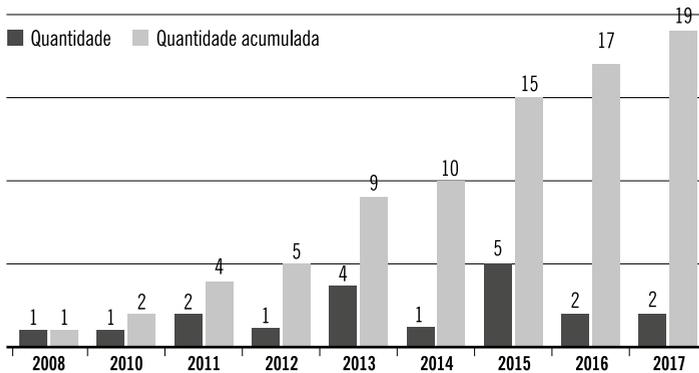
Fuente: autoría propia, 2019.

A partir de este resultado, se puede decir que la evaluación del desempeño individual en la gestión pública se busca en varias bases de datos, y la base que tiene el mayor número de publicaciones

es CAPES con un 53 %, ya que abarca todos los temas. y en relación con la administración pública. La segunda base de datos con el mayor número de publicaciones es ANPAD con el 32 % de las publicaciones, esto puede estar justificado por el hecho de que es una base de datos orientada a las divisiones de gestión.

Además de las publicaciones de la base de datos, se puede analizar la tendencia de producción y artículos durante los 10 años encuestados. A través de la figura 4, es posible identificar que las producciones encontradas no siguen un promedio de publicaciones por año, con picos de publicaciones grandes (26 %) en 2015 y picos más pequeños (5 %) en 2008, 2010, 2012 y 2014. Por lo tanto, no es posible identificar una tendencia de crecimiento o disminución de publicaciones en el período de 10 años encuestados.

Figura 4. Producción por año

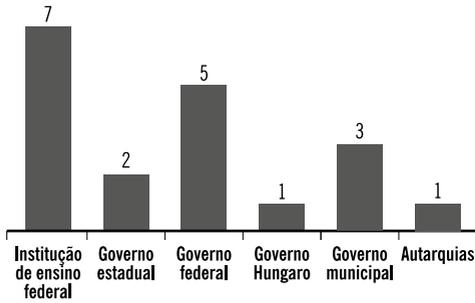


Fuente: autoría propia, 2019.

Después del análisis de los resultados, se puede contactar con la clasificación del sitio de investigación, donde hay una concentración en la administración pública federal con 12 publicaciones en total. Según la figura 5, las encuestas se realizaron en 6 lugares diferentes, siendo el lugar más buscado las instituciones educativas federales con 7 publi-

caciones, y en segundo lugar los departamentos del gobierno federal con 5 publicaciones, no fue posible identificar qué departamento específico. Este resultado puede estar justificado por el hecho de que los investigadores tienen contacto directo con instituciones educativas, ya que la mayoría de ellos son estudiantes y / o maestros de estas instituciones.

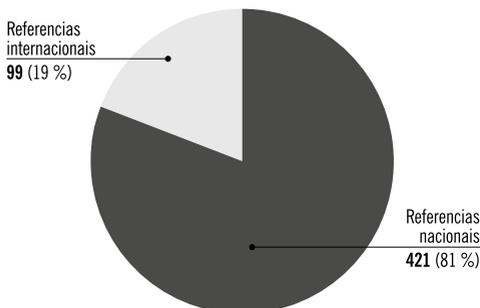
**Figura 5.** Lugar de investigación



Fuente: autoría propia, 2019.

Otro aspecto que debe analizarse con respecto a las publicaciones encontradas es el uso de referencias nacionales e internacionales. La Figura 6 presenta el número de referencias nacionales (421) e internacionales (99) utilizadas en la elaboración de los artículos seleccionados para esta investigación. Se puede observar la prevalencia de referencias nacionales en los estudios encuestados con el 81 %, frente a solo el 19 % de las referencias internacionales; está claro que la base teórica se basa principalmente en referencias nacionales, en contra de los hallazgos de Lima y Martins (2012) quien dijo que el uso de los pensamientos nacionales es bajo.

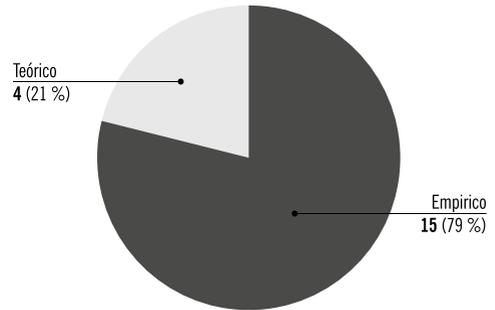
**Figura 6.** Clasificación de referencias



Fuente: autoría propia, 2019.

Además de identificar la influencia nacional en la elaboración de los estudios estudiados, es importante verificar los métodos utilizados en las publicaciones planteadas. La primera clasificación presentada sigue la distribución empírica y teórica, como se puede observar en la Figura 7, donde se puede observar que los trabajos empíricos (15) destacan los trabajos teóricos (4), lo que indica la preocupación del investigador en torno a la práctica de la evaluación del desempeño individual.

**Figura 7.** Clasificación teórica / empírica

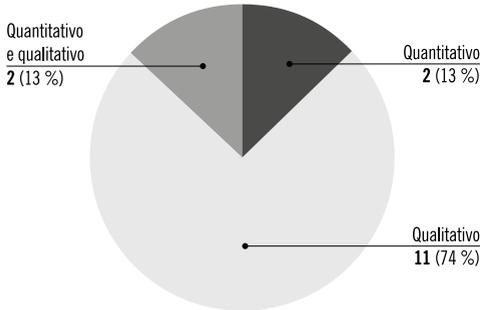


Fuente: autoría propia, 2019.

Incluso identificando que los estudios empíricos son preferencias sobre los estudios teóricos, está claro que ambos estudios ayudan y combinan en el desarrollo de investigaciones relacionadas con la evaluación del desempeño individual en la gestión pública. Los estudios teóricos se basan en su totalidad (4) en estudios clásicos de revisión crítica. En los estudios empíricos, como se puede ver en la Figura 8, los resultados indican la preferencia por los estudios cualitativos (11/15) sobre los estudios cuantitativos (2/15), y dos estudios presentaron estudios cuantitativos / cualitativos (2/15), este fenómeno puede explicarse por la forma en que la evaluación del desempeño individual se usa en las organizaciones públicas, ya que estos instrumentos cuando se usan en las instituciones públicas tienen

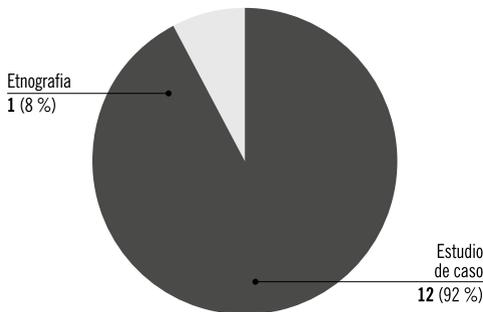
un sesgo subjetivista, que tiene en cuenta solo a los involucrados, es decir, Los resultados obtenidos son específicos del tema (ROY 1993).

**Figura 8.** Clasificación de artículos empíricos



Fuente: *autoría propia*, 2019.

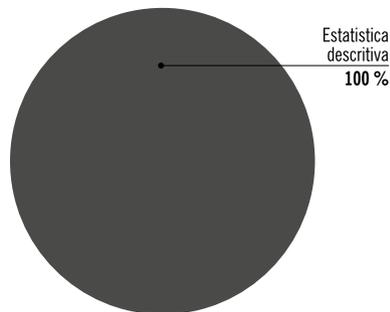
**Figura 9.** Clasificación de artículos empíricos cualitativos



Fuente: *autoría propia*, 2019.

Los estudios cualitativos también se pueden clasificar en estudios de caso y etnografía, como se muestra en la figura 9, se puede observar la distribución de estos estudios en estudios de casos (12/15) y etnográficos (1/15), por lo que es posible decir que el método más utilizado y el caso de estudio con el 92 % de los artículos analizados. Otro punto a observar sobre el método adoptado y sobre la clasificación de los trabajos clasificados como cuantitativos, como puede verse en la Figura 10, la distribución de estos trabajos es homogénea con la aplicación de estadística descriptiva, con el 100 % de los trabajos cuantitativos analizados.

**Figura 10.** Clasificación de artículos empíricos cuantitativos



Fuente: *autoría propia*, 2019.

A través de los resultados obtenidos a través de los análisis realizados, se puede entender que el campo de investigación de la importancia de la evaluación del desempeño individual en la gestión pública tiene una brecha, con pocos estudios desarrollados, también se verificó que no existe una red. La colaboración entre los autores

encontró y puede entender esto como una oportunidad de ser considerado para futuras investigaciones sobre este tema, permitiendo la dispersión del conocimiento, teniendo en cuenta la percepción de otros investigadores y culturas diferentes, contribuyendo así al crecimiento de la investigación relacionada con este tema.

Por lo tanto, entre los resultados más importantes podemos destacar la brecha teórica sobre el tema de la evaluación del desempeño individual en la gestión pública, por lo que no tenemos una teoría consolidada sobre el tema, dada la pequeña pero creciente evolución en los últimos años en la cantidad de artículos escritos. También se puede enfatizar que, dada la cantidad de autores encontrados que hablaron sobre el tema, está claro que no hay ningún investigador que se dedique constantemente a la producción científica sobre el tema abordado.

En cuanto a las limitaciones de la investigación, se tiene en cuenta que solo se han considerado artículos, no otras fuentes de investigación, como libros, disertaciones y tesis. La investigación también tiene como limitación solo los artículos publicados de 2008 a 2018, luego se puede proponer dentro de estas limitaciones para extender el período de tiempo y verificar otras bases de datos.

Para identificar posibles contribuciones que estos trabajos seleccionados en esta investigación aportan al desarrollo del tema propuesto, es importante destacar brevemente cada una de las investigaciones enumeradas en la Tabla 1, indicando los objetivos, el método, los resultados y las conclusiones.

La investigación de Carvalho (2016) tuvo como objetivo analizar la aplicación de la evaluación del desempeño individual en una organización en el estado brasileño, comparándola con el modelo de gestión de resultados para comprender en qué medida la evaluación del desempeño contribuye al logro de resultados de la organización. Intentamos analizar con base en la legislación vigente y la literatura sobre gestión de resultados, presentando un paradigma de las características de la evaluación del desempeño.

Se llevó a cabo un estudio teórico y se realizó una extensa investigación documental analizando los resultados de evaluaciones previas tanto del desempeño individual como de la institución, encuesta de clima organizacional y resultados de evaluación de líderes, revisión de manuales internos e informes de gestión.

Para lograr el objetivo propuesto en la investigación, Carvalho (2016) contextualizó la evaluación del desempeño de la institución, identificando paradigmas, conceptos, principios y requisitos de una buena evaluación del desempeño, así como los procesos necesarios de planificación, implementación y control.

En conclusión, el autor concluye que no existe un modelo perfecto de evaluación del desempeño y que su uso por sí solo no es una condición suficiente para la planificación, comunicación y logro de los objetivos, dejando que el gerente decida sobre el diseño y la aplicación más apropiados de la evaluación del desempeño en su organización. También se ha demostrado que la falta de exhaustividad y regulación de la evaluación es un problema, la aplicación de diferentes métodos provoca sentimientos de injusticia internamente entre los servidores e impide el crecimiento de la herramienta en sí misma como herramienta de administración, por lo que es importante que haya reflexión para entender las necesidades reales de la institución para preparar el instrumento de evaluación de manera más eficaz.

A su vez, Behr y Pinto (2015) tenían como objetivo comprender, desde la comprensión del personal técnico-administrativo en educación y jefes inmediatos, cómo se realiza la evaluación del desempeño en la Universidad Federal de Espírito Santo (UFES). Adoptar un enfoque de investigación cualitativa, siendo objeto de estudio relacionado con el campo del conocimiento de la administración pública. Los datos empíricos se produjeron a través de entrevistas semiestructuradas. Veintiocho técnicos de educación y 11 gerentes inmediatos fueron entrevistados, seleccionados de acuerdo con criterios de bola de nieve. El análisis de contenido se utilizó para tratar las entrevistas.

Con base en el estudio empírico creado, Behr y Pinto (2015), luego del análisis cualitativo, se concluyó que la evaluación del desempeño es un modelo de iniciativa privada importado de forma crítica y no produce mejoras efectivas en el servicio público, lo que lleva a aumento de la individualidad

en detrimento de la colectividad. La investigación mostró a través de las entrevistas realizadas que existe una insatisfacción por parte de los subordinados con la evaluación del desempeño, la importancia de la evaluación, el miedo a evaluar el liderazgo inmediato, la subjetividad existente en la evaluación y el uso de la evaluación como un sistema de progresión. Para los gerentes inmediatos, la evaluación del desempeño es una condición para mejorar el servicio público, existe una dificultad en la evaluación, hay una necesidad de cambios en la evaluación, por lo que hay una insatisfacción en cuanto a cómo se utiliza la evaluación en la institución.

En la investigación de Almeida (2016), el objetivo era analizar la contribución de la evaluación del desempeño al crecimiento individual y organizacional. Utilizando una investigación descriptiva con un enfoque cualitativo, el autor optó por el estudio de caso múltiple, con el objetivo de analizar el método de evaluación del desempeño utilizado por dos instituciones de educación superior. Para la recolección de datos primarios, se realizó una investigación de campo con entrevistas semiestructuradas que contenían un guión de preguntas abiertas. Para el tratamiento de las entrevistas, se utilizó el análisis de contenido.

El autor identificó los modelos de evaluación utilizados en las organizaciones estudiadas y descubrió que utilizan métodos tradicionales, donde en una institución la evaluación se basa solo en el desempeño del empleado en el aula, y en otra institución, el modelo se utiliza para identificar características de los empleados de acuerdo con el estándar establecido por la institución. Con respecto al proceso de implementación de la evaluación, se observó como una necesidad para el buen desempeño de la herramienta, la participación de los superiores y subordinados inmediatos en el proceso de evaluación, una amplia difusión del modelo y funcionamiento de la herramienta, capacitación de evaluadores y mayor participación de tasadores y tasadores en todas las etapas del proceso de evaluación.

Almeida (2016) concluye su investigación verificando que la evaluación es una herramienta de gestión que busca considerar el desempeño de los empleados con un enfoque en el logro de los objetivos de la institución. Sin embargo, no se encontró evidencia que pruebe esta relación, ya que no hay acciones efectivas para utilizar la información obtenida. Se observa el reconocimiento de las necesidades individuales y organizacionales, la identificación de fortalezas y debilidades, el monitoreo de los empleados y la retención del talento como contribuciones de la evaluación del desempeño para el crecimiento individual y organizacional en las instituciones encuestadas.

El estudio de Labor y Villardi (2015), delimitado como una investigación empírica con un enfoque cualitativo, recolectó datos a través de una entrevista de grupo focal que fue analizada inductivamente. El grupo focal estaba compuesto por servidores vinculados a las áreas administrativas y técnicas, con el objetivo de identificar que estas son las pautas para la elaboración de un instrumento de evaluación del desempeño individual para el Instituto del Patrimonio Histórico y Artístico Nacional (IPHAN) que los servidores perciben como una herramienta de gestión pertinente a la realidad de la organización.

El marco teórico presentado en la investigación de Labor y Villardi (2015) permitió la comprensión del fenómeno estudiado, y ayudó en el guión de la entrevista presentada al grupo focal. Este estudio identificó trece pautas consideradas importantes para desarrollar un instrumento de IDA que los servidores perciban como una herramienta de gestión relevante para la realidad de la institución.

El autor concluye que para elaborar un instrumento de evaluación del desempeño pertinente y efectivo en la percepción de los empleados de la institución investigada, es necesario seguir algunas pautas: elaborar una política de comunicación unificadora que difunda la planificación estratégica; contar con la participación de técnicos cuya capacitación es reconocido por el cuerpo funcional; basar

el instrumento en las responsabilidades y deberes de los empleados, que necesitan ser mapeados y traducidos a un nuevo puesto y plan de carrera; capacitar evaluadores; y establecer indicadores y descriptores para medir el desempeño alcanzado; desvincular la evaluación del desempeño de la bonificación salarial asociándola con el sistema de capacitación y calificación de los empleados.

La investigación desarrollada por Bianco y Marques (2013) combinó una investigación documental con un enfoque cualitativo con análisis descriptivo de datos, basado en categorías temáticas, que constituye un estudio de caso. Los instrumentos adoptados para la recolección de datos fueron entrevistas individuales semiestructuradas, observación directa con notas de campo y entrevistas grupales. Para la entrevista grupal, se realizó un grupo focal, que ofreció la oportunidad de validar los discursos en las entrevistas individuales, además de promover una discusión colectiva sobre el tema. El autor tuvo como objetivo investigar la evaluación del desempeño basada en la noción de competencias en una institución pública.

En la encuesta realizada para el desarrollo del marco teórico, Bianco y Marques (2013) mostraron que las competencias son un tema de estudio que todavía atrae a muchos investigadores, lo que se notó por el número de investigaciones sobre el tema de competencia en los anales de eventos y en las revistas buscadas. por la autora, aunque en los últimos años ha identificado en los últimos dos años del análisis que las publicaciones han disminuido ligeramente.

Bianco y Marques (2013) concluyen que las competencias se ramifican en los procesos de gestión de la institución, aún vagamente, el intento de la institución de establecer una evaluación individual del desempeño está lejos de ser una evaluación de la competencia y la configuración actual responde parcialmente a requisitos legales, pero deben contribuir al desarrollo del personal o la institución.

Luego, Lourenço, Teixeira y Santinelli (2011) apuntaron a conocer los estándares de progresión empleados por siete universidades federales del

sur-sureste de Minas Gerais en el momento de la evaluación del desempeño docente con fines de progresión horizontal. Como procedimiento metodológico, los autores emplearon un estudio cualitativo, descriptivo y exploratorio, que analizó las normas de progresión académica por desempeño académico, también llamada progresión horizontal, de siete universidades federales de educación superior en el sur-sureste del estado de Minas Gerais. General

Como resultado de esta investigación, Lourenço, Teixeira y Santinelli (2011) señalan que de las siete universidades encuestadas, cuatro valoran la enseñanza más y tres valoran las actividades de investigación y producción intelectual en relación con las actividades administrativas y de extensión. También se observó que, cuando las universidades han reformulado recientemente sus normas de progresión, han adoptado criterios más equilibrados y tienden a seguir los parámetros adoptados por CAPES.

Siguiendo estos parámetros, podrían darse cuenta de que al usar criterios más cuantitativos que cualitativos, estas universidades sobrecargan al maestro. Este exceso de actividad puede dificultar el desarrollo de actividades, ya que puede repetirse ideas sobre la reflexión, la creatividad y la búsqueda de nuevos métodos y conocimientos. Los autores concluyeron a través de los análisis que, de las siete Universidades Federales del Sureste de Minas Gerais, cuatro valoran más la educación y tres actividades de investigación y producción intelectual en detrimento de las actividades administrativas y de extensión.

La investigación de Marques, Morais y Albergaria (2011) buscó las principales contribuciones teóricas sobre los temas del cambio organizacional y el cambio organizacional en el sector público, dando importancia a los planes de reforma del estado y modernización de la gestión de personas propuestos por el gobierno de Minas Gerais. En general, aborde los desafíos y características del proyecto de implementación de la Evaluación del desempeño individual, como acciones relacionadas con la promoción de la alineación de las personas con los objetivos

estratégicos de la institución. Los autores intentaron identificar el nivel de cooperación y resistencia de los servidores públicos en el estado de Minas Gerais en relación con los cambios implementados por el gobierno estatal en las políticas y prácticas de gestión de personas a partir de la implementación de la evaluación del desempeño individual.

Marques, Morais y Albergaria (2011) adoptaron como método de investigación el estudio de campo, de naturaleza explicativa y descriptiva, con el procedimiento de estudio de caso. Investigó tres secretarías estatales del Gobierno de Minas Gerais, la población encuestada en estas tres secretarías totaliza 141 164 servidores. El proceso de muestreo aleatorio se adoptó para garantizar que los servidores seleccionados representaran a la población de cada órgano involucrado en la investigación. La muestra obtenida fue de 925 servidores. Los datos se obtuvieron mediante análisis de documentos, entrevistas con gerentes y cuestionarios autoadministrados a los servidores con preguntas cerradas.

En la investigación, los autores señalan como resultados después del análisis de datos que la mayoría de los servidores rechazan la implementación de la evaluación de desempeño individual o la resisten, no entienden su potencial, la consideran inconsistente, han tenido una experiencia negativa con este tipo de programa y no cree que este instrumento permita el logro de los objetivos para los cuales fue creado.

Marques, Morais y Albergaria (2011) concluyeron que el grupo no presiona a los servidores para que respalden o no el programa de evaluación. Finalmente, los funcionarios públicos aún no están convencidos de que la evaluación individual del desempeño podrá extinguir las prácticas de influencia política a favor de un enfoque gerencial para administrar a las personas en el servicio público de Minas Gerais.

Tavares, Rosa y Lima (2017), realizaron un estudio descriptivo de enfoque mixto. Los datos se recopilaron a través de un cuestionario con preguntas de opción múltiple y una pregunta abierta a sugerencias,

aplicada a 34 servidores legales de carrera para comprender su percepción sobre el tema de la evaluación del desempeño. El análisis de datos se realizó mediante estadísticas descriptivas, que indican la frecuencia y los porcentajes de respuestas a preguntas de opción múltiple. Con el fin de detectar la percepción de los servidores públicos en la ciudad de Quaraí-RS con respecto a la evaluación del desempeño utilizada por el Ayuntamiento.

Los autores encontraron como resultados principales el reconocimiento por parte de los partos de la importancia de la evaluación del desempeño, y durante el período de prueba, sin embargo, la mayoría de ellos prefieren un sistema de evaluación del desempeño más apropiado para sus necesidades profesionales y la institución misma, los servidores también entienden los beneficios que una evaluación comparativa bien estructurada puede aportar a sus carreras. Por lo tanto, Tavares, Rosa y Lima (2017) concluyeron la necesidad de evaluaciones de desempeño individuales que aborden las particularidades de la posición de cada servidor. También notaron en la organización algunos casos de falta de compromiso que pueden estar asociados con una evaluación del desempeño que no requiere buenos niveles de desempeño y la ausencia de una gestión de competencias.

El artículo de Santos y Vieira (2008) eligió como objeto de investigación el papel de la evaluación del desempeño en la administración pública brasileña, y buscó responder a la siguiente pregunta: ¿qué tiene que ver la evaluación del desempeño del sujeto con estos cambios en la administración pública? En este contexto, el objetivo era analizar el papel de la evaluación del desempeño de los funcionarios municipales de un ayuntamiento, en 2008.

Así Santos y Vieira (2008), se realizó un estudio de caso, que buscaba investigar los mecanismos de implementación de un sistema formal de evaluación del desempeño, en una Secretaría de Planificación y Gestión. El instrumento para la recolección de datos utilizado fue un cuestionario semiestructurado con

42 preguntas, una entrevista estructurada con el coordinador de Recursos Humanos y análisis de documentos de leyes, decretos y otros documentos.

Entre los resultados encontrados por Santos y Vieira (2008), el proceso de implementación de la evaluación del desempeño se encuentra en una etapa muy temprana y con pocas perspectivas de continuidad, destacando el bajo compromiso de la administración, especialmente con respecto a los cambios constantes del gobierno. La superación de esta etapa de desarrollo dependerá de la reacción de los miembros del comité de evaluación del desempeño a los procesos de cambio de gestión. Este hallazgo corrobora el estudio de Pereira (1997), quien afirma que el intento de equiparar la gestión pública con la gestión privada, a través de los preceptos respaldados por la reforma del Estado de 1995, debe tener en cuenta aspectos y limitaciones de estas instituciones. Si, por un lado, los servidores públicos deben incorporar ideas sobre la mejora de los sistemas de gestión, por otro lado, se sabe que la iniciativa privada también tiene sus limitaciones para hacer frente a la mejora continua requerida.

Santos y Vieira (2008) concluyen que todos los involucrados en el proceso de evaluación del desempeño no se sienten preparados para crear conjuntamente un instrumento apropiado para su realidad, como su respectiva periodicidad. Echan de menos visualizar las debilidades como una oportunidad de aprendizaje, no un castigo, y pueden convertirlas en fortalezas. Finalmente, el desafío es continuar con la evaluación del desempeño en vista de la posibilidad de cambiar los subtítulos y los políticos en puestos de confianza de la administración pública.

Los autores Melo, Silva e Silva (2009), tenían como objetivo analizar el proceso de evaluación del desempeño de los administradores que se unieron como servidores en la primera licitación pública del Estado de Roraima. Específicamente, trató de entender si la evaluación del desempeño llevada a cabo durante el período de prueba, por los gerentes de los órganos que están vinculados, se realiza en

función de satisfacer una demanda formal específica o un instrumento utilizado para mejorar el desempeño individual e institucional.

El enfoque de investigación es cualitativo, exploratorio, descriptivo, bibliográfico y de campo. Para la recopilación de datos, se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas a los servidores y, posteriormente, se realizó una entrevista como Presidente del Comité de Evaluación. La muestra consistió en 27 servidores que realizan la función.

Como resultado, la investigación de Melo, Silva e Silva (2009) muestra que el conocimiento principal desarrollado por los gerentes que pasaron por la etapa de prueba estaba relacionado con las leyes y procedimientos que deberían haberse adoptado durante el período de evaluación. En general, los encuestados consideraron el modelo utilizado solo para cumplir con una formalidad legal. Se encontraron algunas debilidades en el proceso de evaluación del desempeño, como cambiar de gerente, no recibir retroalimentación e incredulidad sobre el cambio provocado por la evaluación.

Los autores concluyen que la aplicación de la evaluación del desempeño a los servidores de prueba debe ser una herramienta para mejorar efectivamente el desempeño de cada uno y, en consecuencia, de la institución, y que también puede ayudar al proceso de desarrollo de las habilidades individuales, como que las retroalimentaciones percibidas sirven como múltiples fuentes, con el objetivo de guiar y mejorar el aprendizaje, permitiendo una mayor calidad en los servicios prestados a la sociedad.

El autor Alves (2010) tuvo como objetivo verificar la orientación de los servidores con respecto a la metodología de evaluación del desempeño en una fundación de Minas Gerais. El autor también tenía la intención de responder las siguientes preguntas: ¿los servidores están orientados a los criterios de evaluación del desempeño? ¿Hay algún programa de capacitación para aclarar aspectos de esta evaluación? ¿Se aplica la regulación? Esta es una investigación descriptiva, que utilizó como instrumento de

recolección de datos el cuestionario con preguntas cerradas de opción múltiple. Se adoptó una muestra de 52 servidores de búsqueda, teniendo en cuenta un proceso de muestreo de cuotas ya que las características más importantes de la población se consideran uniformes.

Como resultado, Alves (2010) identificó que la institución investigada tiene un programa de capacitación para guiar a los servidores en el proceso de evaluación del desempeño, sin embargo, para la mayoría de los servidores, esta capacitación no aclaró algunos aspectos del proceso de evaluación, ya que la mayoría de los encuestados dijeron que no conocían la legislación. Los datos recopilados también mostraron que las pautas de los servidores necesitan una mejor aclaración sobre las normas y los criterios, ya que algunos criterios se cumplen rigurosamente que otros.

Alves (2010) concluye que la evaluación del desempeño en la gestión pública no solo debe considerarse como un modelo burocrático, sino que debe ser mejor entendida por la institución, los evaluadores y los evaluados, de modo que su aplicación no sea solo para completar formularios y distribuir información, sino para verificar su cumplimiento, y como un instrumento que puede agregar valor al desempeño del servidor, los gerentes y la propia institución, traduciendo este valor en beneficios para toda la sociedad.

A su vez, Amaral *et al.* (2017), argumentan la necesidad de conocer y analizar la literatura sobre el tema Evaluación del desempeño de los servidores públicos. En este sentido, el objetivo era investigar la investigación científica, en inglés, sobre la evaluación del desempeño de los servidores públicos, destacando las lagunas y las oportunidades de investigación. Con respecto al método utilizado, el estudio se clasifica como investigación cualitativa, exploratoria, bibliográfica y de acción, caracterizada como investigación de acción porque los investigadores están involucrados con los resultados en la operacionalización del instrumento. Como herramienta de interven-

ción, se utilizó el Proceso de Desarrollo del Conocimiento-Constructivista (ProKnow-C).

Amaral y col. (2017) resultó en la selección de 23 artículos entre 2000 y 2017, que fueron analizados e interpretados, centrándose exclusivamente en las lentes de enfoque, singularidad e identificación objetiva. La información cualitativa en el Portafolio Bibliográfico mostró la necesidad de explorar el área de gestión de personas en el sector público, desarrollar modelos en entidades públicas bajo el sesgo constructivista en la evaluación del desempeño individual y la necesidad de expandir la red de colaboración y estudios en caso de que demuestren la aplicación de modelos de evaluación del desempeño.

Los autores concluyeron que no existe una red de colaboración entre los autores de los estudios de investigación, también encontraron que no existen modelos de evaluación del desempeño del servidor público bajo la perspectiva constructivista que tenga en cuenta las particularidades y los objetivos estratégicos de la institución, así como la percepción de los servidores involucrados en la evaluación, no solo la implementación de modelos listos para usar con las características del sector privado. Y finalmente, la evaluación del rendimiento cambia el comportamiento, la motivación y el sentido de equidad del servidor.

En la investigación de Baptista y Sanabio (2013), los autores refuerzan que los objetivos de la evaluación del desempeño en la gestión pública buscaban promover la mejora de los servicios públicos, para subsidiar la política de gestión de personas, especialmente en lo que respecta a la calificación, el desarrollo laboral y profesional, la remuneración y movimiento de personas. Sin embargo, no todas las instituciones aplicaron este instrumento correctamente, comenzaron a usarlo de manera burocrática y corporativa. Con base en esta encuesta, la investigación tuvo como objetivo investigar los procesos de evaluación del desempeño del personal técnico administrativo en educación y analizar los impactos de esta regulación en las políticas de recursos humanos desarrolladas por las universidades.

Baptista y Sanabio (2013) utilizaron como método el enfoque cualitativo, la investigación bibliográfica y el análisis de documentos, con la aplicación de un estudio de caso. Se realizó un análisis documental de investigación de una muestra de 18 instituciones federales de educación superior (IFES), verificando las resoluciones, reglamentos, estatutos, propuestas, reglas, decisiones y manuales que regulan en cada institución la implementación de los programas individuales de evaluación del desempeño y sus respectivos instrumentos de evaluación.

Los resultados encontrados por Baptista y Sanabio (2013) en el análisis de los 18 IFES observaron que 11 regulados mediante resoluciones, uno regulado por programa, 2 regularon el proceso de evaluación por ordenanza y 4 no presentaron regulaciones internas establecidas formalmente. También identificó la falta de estandarización de los períodos de evaluación, en la cuestión de la no estandarización también se mide con respecto a los requisitos mínimos para aprobar la evaluación del desempeño. En cuanto a la metodología aplicada para la evaluación, encontraron varios procedimientos utilizados, tales como: escala gráfica, elección forzada, evaluación objetiva, evaluación de competencia y evaluación de múltiples fuentes en modo 360°. Por lo tanto, se descubrió que pocos IFES utilizan adecuadamente los instrumentos de evaluación del desempeño y relacionan el instrumento con la planificación de la institución en su conjunto, perdiendo la oportunidad de utilizar esta herramienta para mejorar sus procesos internos y el desarrollo de servidores y la institución.

Baptista y Sanabio (2013) concluyeron que hay universidades que aún no han podido establecer un modelo de evaluación del desempeño adecuado, y la mayoría de las que ya lo han hecho no pueden usar el instrumento adecuadamente, lo que lo convierte en una herramienta de gestión. Luego definimos acciones que pueden ayudar a las instituciones a tener éxito en sus modelos de gestión de personas.

La investigación de Stassun y Wippel (2013) tuvo como objetivo presentar el modelo de gestión de

servidores propuesto por un ayuntamiento del valle alto de Itajaí-SC y analizar cuáles son las contribuciones ofrecidas por la capacitación y la evaluación del desempeño de forma permanente en el servicio público. En particular, se analizó la política de gestión de personas elaborada por la institución.

El estudio es una investigación aplicada con diseño descriptivo-interpretativo, con enfoque cualitativo. La recopilación de datos se realizó a través de la investigación documental de informes, datos recopilados de servidores, formularios y leyes municipales, contacto personal con el departamento de recursos humanos e investigación bibliográfica.

Stassun y Wippel (2013) presentaron como resultado la apreciación del servidor, a través de capacitación constante, que contribuye a satisfacer a los usuarios de los servicios públicos, ya que existen servidores más capaces. Además, la capacitación demuestra ser una herramienta efectiva para motivar y calificar a los servidores, pero desafortunadamente no se lleva a cabo en todos los municipios. Con base en los documentos analizados en 2011, se realizaron 33 cursos de capacitación en servidores, 50 % de los servidores capacitados en el período, lo que demuestra la importancia de la evaluación del desempeño para el desarrollo de nuevos programas de capacitación.

Los autores concluyen que la evaluación del desempeño, junto con una política de capacitación, es una herramienta importante para evitar que el empleado se establezca y para alentar su búsqueda de mejora y crecimiento profesional, pero sería importante para la sociedad participar en las acciones de desarrollo de capacidades, a través de espacios de crítica y sugerencias, que brindan la oportunidad de mostrar fallas que pueden ser menos visibles para los gerentes y los propios servidores. De esta manera, sería posible encontrar soluciones para que las atenciones a la población sean cada vez más eficientes y humanizadas y para que los sirvientes estén motivados y calificados.

En la investigación de Reynaud y Todescat (2015), el objetivo fue analizar la producción científ-

fica publicada en revistas que se refieren al tema de la evaluación del desempeño humano en el sector público. Para esto, se buscó el tema en publicaciones de la Biblioteca electrónica científica en línea (SciELO), la Biblioteca electrónica de publicaciones periódicas científicas (Hechizo) y la Web of Science. Los autores justifican el estudio, debido a la importancia que la evaluación del desempeño individual se ha convertido en las instituciones públicas.

El estudio se clasifica como exploratorio, ya que el objetivo es analizar el tema en revistas que se refieren al tema de la evaluación del desempeño individual en la gestión pública. El enfoque adoptado y cualitativo, y para el análisis de datos, la investigación utilizó el estudio bibliométrico centrado en el análisis de contenido.

Como resultado, Reynaud y Todescat (2015), la investigación identificó 26 artículos relevantes alineados con el tema de investigación, el estudio también investigó la evolución temporal de este portafolio, los autores de referencia sobre el tema, las revistas más publicadas sobre el tema, artículos más citados, las referencias más utilizadas y las principales metodologías adoptadas. Se puede notar una brecha teórica en los estudios sobre evaluación del desempeño humano en la esfera pública y la falta de una definición consolidada sobre este tema en el campo de la administración pública.

Como conclusión, fue posible detectar varios enfoques sobre el tema de la evaluación del desempeño individual en el servicio público. También hay un predominio en los enfoques económicos y productivistas para la evaluación del desempeño en el sector público, al indicar autores de referencia como tales áreas, la investigación mostró que la producción nacional está por debajo de la producción internacional, también identificó una brecha teórica en la investigación sobre el tema.

El estudio de Sanches *et al.* (2015) delimitado como descriptivo de carácter cualitativo, utilizando como estrategia de investigación, el estudio de caso y también los sesgos de investigación de los participantes. La investigación se realizó en una univer-

sidad federal ubicada en el interior del estado de Rio Grande do Sul. Para la recolección de datos, se utilizaron fuentes documentales: manuales, informes del proceso de implementación de la evaluación desde 2007, informes y actas de reuniones sectoriales, diagnóstico de resultados, implementación del Programa de Evaluación del Desempeño, documentos institucionales y legislación relevante.

Sanches y col. (2015) tenían como objetivo describir la implementación de una herramienta de evaluación del desempeño para los servidores públicos como una herramienta de gestión de personas en el ámbito de la educación superior. Según los autores, las instituciones educativas federales vinculadas al Ministerio de Educación tienen parámetros a seguir en la ley 11091, de 12/01/2005, que establece la estructuración del Plan de Carrera para Posiciones Técnico-Administrativas en Educación.

Los resultados indicaron que la universidad fue pionera en establecer un modelo de evaluación del desempeño, dentro de los parámetros de la ley 11091/05, y ha sido considerada como un modelo a seguir por otras instituciones. El programa de Evaluación de Desempeño 360° instituido en la universidad federal encuestada inicialmente alcanzó sus objetivos.

En conclusión, Sanches *et al.* (2015) afirma que después de la implementación del instrumento de evaluación de desempeño 360° en la institución investigada, se informa que se abordarán algunas dificultades para mejorar el programa de evaluación, tales como: baja participación de los empleados en las reuniones preparatorias para la aplicación del instrumento, la posible ocurrencia del error denominado, al observar que el promedio de las autoevaluaciones y la evaluación de la administración fue muy alto para todos los servidores, no mostró calificaciones más bajas, gran dificultad para obtener una participación más efectiva de los gerentes y el uso de la evaluación solamente apuntando a la progresión por mérito.

A continuación, el trabajo de Dalacorte (2014), tuvo como objetivo analizar la importancia de la

evaluación del desempeño en el sector público, identificando los principales desafíos y dificultades que enfrenta su implementación, y buscó responder a la siguiente pregunta: ¿cuál es la importancia de la evaluación del desempeño? ¿Cuáles son los principales desafíos y dificultades encontrados para la implementación en las agencias públicas?

En este contexto, se realizó un estudio exploratorio a través de una revisión de la literatura de la evaluación del desempeño individual, destacando su importancia, destacando los desafíos que dificultan su implementación. El autor busca aportar información a los municipios que tienen la intención de implementar la evaluación del desempeño individual. La evaluación del desempeño se considera clave para aumentar la eficiencia en el servicio público.

Dalacorte (2014) señala como resultado varios desafíos y dificultades para la implementación de la evaluación del desempeño individual, como la definición del público objetivo, la resistencia inicial al proceso, la formación del comité de evaluación, el cambio cultural, la inseguridad de los coordinadores, y también la falta de lectura de legislación y materiales informativos.

La autora concluye de su investigación que la evaluación del desempeño es una poderosa herramienta de gestión que es fundamental para la prestación de servicios de alta calidad que sean compatibles con las necesidades de la sociedad. La evaluación se convierte en un instrumento extremadamente importante y, si se aplica adecuadamente, proporciona excelentes resultados en el sector público, aumentando la satisfacción del usuario y la calidad de los servicios prestados.

En el artículo de Ugródsy (2015), buscamos examinar cómo un país europeo con una fuerte tradición de estado de derecho puede adaptarse al uso de la evaluación del desempeño, y qué patrones podemos identificar en las manifestaciones reales de medición y uso de datos. La información de evaluación del desempeño generalmente se ve como una herramienta para promover la eficiencia y la eficacia de la gestión pública.

Ugródsy (2015), realizó una investigación documental, con un estudio de caso comparativo, el autor describe y compara la evaluación de desempeño en una agencia del gobierno central y un gobierno autónomo municipal, se realizaron entrevistas semiestructuradas con diferentes fuentes, con el objetivo de Para obtener una descripción completa de las prácticas actuales, se entrevistó a 15 personas para este estudio. El análisis se realizó en los textos, utilizando MaxQDA para encontrar patrones comunes en ambos casos. Elegimos el caso de Eger, una ciudad relativamente próspera de 40,000 habitantes en el norte de Hungría.

Entre los hallazgos, Ugródsy (2015) argumenta que si bien el rendimiento de la gestión no se conoce en Hungría, como se define en la literatura académica, hay signos de que la ideología de la gestión del rendimiento y el uso real están ganando fuerza en todos campos de servicios públicos en gobiernos centrales y locales. Como resultado, también se puede decir que la gestión del desempeño no se considera bien en Hungría

Ugródsy (2015) concluye que los hallazgos no corroboran el resultado del modelo de desarrollo. Varios elementos (especialmente en la medición) han logrado un mayor nivel de sofisticación, mientras que el uso de datos disponibles va a la zaga. Las instancias de gestión del desempeño permanecen esporádicas e inconscientes, y esta falta de aplicación sistemática puede complicar el uso de categorías existentes para la evaluación del desempeño.

Y finalizando el análisis del trabajo, está la investigación de Kas (2013) que buscó probar los dos modelos alternativos de análisis de desempeño para evaluar el desempeño de los empleados de organizaciones seleccionadas del sector público en Sri Lanka. El autor afirma que el desempeño de los empleados de una organización es una preocupación importante de los gerentes, independientemente de su nivel y posición. Se requiere una evaluación del desempeño de los empleados para una gestión efectiva del desempeño de las instituciones.

Kas (2013) realizó un estudio exploratorio, con enfoque cuantitativo, utilizando un estudio de caso. Se aplicó un cuestionario con preguntas cerradas de opciones múltiples. La muestra de este estudio incluye a 200 empleados del sector público utilizando un muestreo simple. Se aplicaron dos instrumentos a los entrevistados. El primer cuestionario mide el desempeño de los empleados con el modelo de dos factores, mientras que el segundo cuestionario mide el modelo de cinco factores. Los cuestionarios se distribuyeron personalmente entre los participantes y se recogieron después de una semana.

El autor presenta como resultado que el modelo de cinco factores (trabajo, carrera, innovador, equipo y desempeño de la organización) de la evaluación del desempeño reportó mejores resultados que el modelo de dos factores. Se encontró que cada factor cubría cada dimensión específica del desempeño de los empleados para cubrir el desempeño completo. Por lo tanto, el modelo basado en roles es más para la evaluación del desempeño de los empleados, ya que toma todo el contexto del desempeño de los empleados. Este modelo de rendimiento de cinco factores es muy apropiado.

La investigación apunta a la siguiente conclusión: los factores de comportamiento como el trabajo, la carrera, el equipo, la innovación y la organización son aspectos importantes a considerar al evaluar el desempeño de los empleados. Las implicaciones teóricas y prácticas del hallazgo que enfatiza la gestión del desempeño fueron discutidas y entendidas como extremadamente importantes para ser evaluadas.

Después de analizar las 19 investigaciones, se verificó la importancia de la evaluación del desempeño individual para la gestión pública, pero se identifica una gran brecha teórica en la producción científica relacionada con el tema de la evaluación del desempeño en la gestión pública. Tampoco existe una teoría consolidada sobre el tema desde una perspectiva de evolución temporal, ya que hay una pequeña evolución en el tiempo en la cantidad de investigación desarrollada.

Con este análisis se puede notar una identificación con la investigación de Neely (2005), quien identificó que los estudios de evaluación del desempeño individual han entrado en una nueva fase de investigación empírica. Por lo tanto, uno puede desarrollar nuevos conocimientos y explorar aspectos que aún no han sido abordados por otros investigadores. Por lo tanto, existe una prevalencia en los enfoques económicos y productivistas de la evaluación del desempeño individual en el sector público, y el uso de este instrumento como mecanismo para mejorar el trabajo de gestión y mejorar los aspectos del desarrollo de servidores en la institución pública.

## 5. Consideraciones finales

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la importancia de la evaluación del desempeño individual en la gestión pública, utilizando la revisión integradora para lograr este objetivo, donde se seleccionaron 19 artículos que cumplieran con los criterios de inclusión y exclusión.

La investigación presentada mostró un desequilibrio en los resultados, lo que demuestra una brecha con pocos estudios desarrollados, y no muestra una tendencia de crecimiento, incluso identificando la importancia de este tema para la gestión pública y todos los involucrados, considerando que la práctica de la evaluación del desempeño del individuo se ha convertido en un gran interés por parte de las instituciones públicas, que están interesadas y bajo una presión creciente para mejorar sus resultados ante la sociedad.

También hay limitaciones en este estudio, la escasez de investigación sobre el tema investigado en los últimos diez años, lo que sugiere que se realicen más estudios ampliando el período de tiempo y las bases de datos buscadas, lo que aumenta el número de muestras que se utilizarán para obtener una mayor base en las inferencias.

## Referencias bibliográficas

- Amaral *et al.* (2017). Avaliação de desempenho de servidores públicos: o que a literatura nos ensina? I Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público. Florianópolis, SC.
- Almeida, F.E.A. (2016). Avaliação de desempenho como ferramenta de gestão e promoção do desenvolvimento organizacional: um estudo comparativo com instituições de ensino superior no estado da Bahia. VII Encontro de administração pública e governança, São Paulo.
- Almeida, S., Marçal, R.F.M. & Kovaleski, J.L. (2004). Metodologias para Avaliação de Desempenho Organizacional. Anais Eletrônicos da Associação Brasileira de Engenharia da Produção. Florianópolis, SC.
- Alves, F.T. (2010). Avaliação de desempenho da administração pública. *Revista de Ciência Gerenciais*. São Paulo, SP.
- Araujo, L.C.G. (2006). Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional. São Paulo, SP.
- Baptista, A.L.X., Sanabio, M.T. (2013). Avaliação de desempenho de técnico administrativos em educação no âmbito das instituições federais de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina*, 182–205. Florianópolis, SC.
- Beyea, S.C., Nicoll, L.H. (1998). Writing in integrative review. *AORN J.* 67–80.
- Bergue, S. T. (2014). *Gestão Estratégica de Pessoas no Setor Público*. São Paulo, SP.
- Bergamini, C.W. (1983). *Avaliação de desempenho humano na empresa*. São Paulo, SP.
- Bianco, M.F., Marques, S.V.D.O. (2013). Avaliação de desempenho por competências em instituição pública federal. IV Encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho. Brasília, DF.
- Brown, M. *et al.* (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, v. 39. 375–396.
- Carvalho, A.R. de (2016). *Gestão para resultados: diagnóstico da avaliação de desempenho em uma organização do estado brasileiro*. Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, DF.
- Costa, F.D.C. (2001). Autogoverno e controle do judiciário no Brasil: uma proposta de criação do Conselho Nacional de Justiça.
- Cooper, H.M. (1989). *Interating research: A guide for literature reviews*. 2.ed. Newbury Park. Sage.
- Dalacorte, D.B. (2014). *Avaliação de desempenho no setor público desafios e dificuldades de sua implantação*. Santa Maria. RS.
- Dhammika, K.A.S. (2013). Measuring employees' performance in the public sector in Sri Lanka: testing of two models. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, Sri Lanka. 1–20.
- Ensslin, L. *et al.* (2000). MCDA: a constructivist approach to the management of human resources at a governmental agency. *International Transactions in Operational Research*. 79–100.
- Hajnal, G., Ugródsy, M. (2015). Use and utilization of performance information in Hungary: exemplary cases from the local–Government and the Higher–Education Sectors. *The NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. Hungria. 23–48.
- Hipolito, L.A.M., Reis, G.G. (2002). *A avaliação como instrumento de gestão. As pessoas nas organizações*. São Paulo, SP.
- Kachanakova, A. (2013). Present state of performance evaluation in public administration organisations operating in slovakia. *Economic Annals–XXI*.
- Kersten, T.A., Israel, M.S. (2018). *Teacher Evaluation: Principal's insights and suggestions for improvement. Planning and Changing*.
- Kirkvold, M. (1995). Integrative nursing research. In: 8S Conferência Internacional de Investigação em Enfermagem. Lisboa.
- Lavor, L.D., Villardi, B.Q. (2015). Avaliação de desempenho individual: diretrizes para construir um instrumento de gestão estratégica de pessoas para o Instituto do Patrimônio Histórico Nacional (IPHAN). En ANPAD. São Paulo, SP.
- Lima, D.M.C., Martins, P.E.M. (2012). A presença de Raymundo Faoro e Sergio Buarque de Holanda no pensamento sobre cultura organizacional na esfera pública brasileira. Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós–Graduação e Pesquisa em Administração. Curitiba: Associação Nacional de Pós–Graduação e Pesquisa em Administração.
- Lourenço, C.D.S *et al.* (2011). Carreira docente, avaliação de desempenho e progressão horizontal: um estudo em sete universidades federais do sul–sudeste de Minas Gerais. III encontro de gestão de pessoas e relações de trabalho. Brasília, DF.
- Lucena, M.D.S. (1992). *Avaliação de desempenho*. São Paulo, SP.

- Marras, J.P. (2000). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo, SP.
- Martins, L.V., Cassundé, F.R. (2015). Avaliação de Desempenho dos Servidores Públicos Efetivos do Instituto Federal do Sertão Pernambucano Adequado às Necessidades de Excelência nos Serviços Públicos. *Revista de psicologia*, v. 9, n. 26. 118–14.
- Marques, A.L.M. et al. (2011). Gerenciamento de desempenho de servidores públicos: estudo sobre a cooperação e a resistência dos servidores à implantação da avaliação de desempenho individual pelo governo de Minas Gerais. XXXV encontro da anpad, Rio de Janeiro, RJ.
- Melo, M.M.B. de et al. (2009). *Avaliação de desempenho de administradores no estado de Roraima*. Roraima, RR.
- Mendes, K.D.S. et al. (2008). *Revisão Integrativa: Método de pesquisa para a incorporação de evidências na saúde e na enfermagem*. Florianópolis, SC. 758–764.
- Mihaiu, D. (2014). Measuring performance in the public sector: between necessity and difficulty. *Studies in Business & Economics*.
- Miranda, R.A.R.F. (2014). *A Avaliação de Desempenho na administração pública: O caso da Delegação do MED do Porto Novo*. Cabo Verde.
- Motta, P.R.M. (2013). O estado da arte da gestão pública. *Revista de Administração de Empresas*. 82–90.
- Moura, G. et al. (2015). Avaliação de desempenho no serviço público: um estudo em uma universidade federal. *Revista Gestão & Conhecimento*.
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations & Production Management*.
- Pereira, L.C.B. (1997). Estratégia e estrutura para um novo Estado. *Revista do Serviço Público. Brasília*, DF. 5–25.
- Philadelpho, P.B.G., Macêdo, K.B. (2007). *Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas*. 27–40.
- Pinto, J.F., Behr, R.R. (2015). *Contradições na avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos em educação na universidade pública*. Rio de Janeiro, RJ. 795–820.
- Pinto, R. (2018). *Qual avaliação de desempenho queremos no setor público Brasileiro*. São Paulo, SP.
- Pontes, B.R. (2008). *Avaliação de Desempenho: métodos clássicos e contemporâneos, avaliação por objetivos, competências e equipes*. São Paulo, SP.
- Reynaud, P.D., Todescat, M. (2015). Avaliação de desempenho humano na esfera pública: estado da arte na literatura internacional e nacional. *Revista de Gestão*. Brasil. 85–96.
- Rocha, J.S., Albuquerque, K.S.L.S. (2011). Princípios das organizações focalizadas na estratégia: o processo de implementação das estratégias do governo do estado da Bahia. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*. Salvador, BA. 48–57.
- Roman, A.R., Friedlander, M.R. (1998). *Revisão Integrativa de Pesquisa Aplicada à enfermagem*. Curitiba, PR. 109–112.
- Tavares, A.S. et al. (2017). O Processo de avaliação de desempenho no setor público: a percepção de servidores de uma cidade do interior do Estado do Rio Grande do Sul. *ENANPAD*, São Paulo, SP.
- Santos, L.A., Cardoso, R.L.S. (2001). Avaliação de desempenho da ação governamental no Brasil: problemas e perspectivas. XV Curso de Ensayos del CLAD «Control y Evaluación del Desempeño Gubernamental». Caracas.
- Santos, H.R., Vieira, F.O. (2008). *O papel da avaliação de desempenho na administração pública: o caso da secretaria municipal de planejamento e gestão de uma prefeitura fluminense*. Rio de Janeiro, RJ.
- Santos, L.S., Feuerschütte, S.G. (2012). O processo de avaliação de desempenho sob o olhar do avaliado: estudo da percepção de servidores da Universidade Federal de Santa Catarina. *Revista de Administração*. Florianópolis, SC.
- Smith, M.C., Stullenbarger, E. (1991). *An integrative review and meta-analyses of nursing research*. New York.
- Stassun, C.C.S., Wippel, F. (2013). *Avaliação de desempenho e capacitação contínuos no serviço público: avanços da política de rh na administração pública de uma prefeitura do alto vale do Itajaí-sc*. Itajaí, SC.
- Ursi, E.S. (2005). *Prevenção de lesões de pele no perioperatório: revisão integrativa da literatura*. Ribeirão Preto, SP.
- Waxin, M.F., Bateman, R. (2009). Public sector human resource management reform across countries: from performance appraisal to performance steering? *European Journal of International Management*. v. 3. n. 4. 495–511.

#### Registro bibliográfico

Borges, M., Ba, S., Silva, A. (2020). La importancia de la evaluación del desempeño individual: una revisión integradora. *Revista Ciencias Económicas*, 17 (01), 43–66.