

Adecuación de los modelos de evaluación en recursos humanos para el desempeño laboral

Evaluation models adequacy in human resources for job performance

Adequação dos modelos de avaliação de recursos humanos para o desempenho no trabalho

Claudia Noelia Sánchez Lima¹
<https://orcid.org/0000-0002-4794-6704>

Fecha de ingreso: 20 de septiembre de 2020

Fecha de aprobación: 27 de marzo de 2021

Conflictos de intereses: La autora declara que no tiene conflicto de intereses

RESUMEN

Cada vez se presta más atención a la gestión de los recursos humanos para lograr la mejora del desempeño organizacional, evaluar el desempeño laboral es fundamental para que cualquier organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados. Si bien cada empresa u organización realiza su evaluación de desempeño, muchas lo hacen con herramientas descontextualizadas o con limitaciones de evaluación.

En consecuencia este artículo tiene como propósito, crear un instrumento de evaluación de desempeño laboral para cargos comerciales que contemple las dimensiones esenciales del desempeño en las organizaciones, mediante la adecuación del modelo Harvard de las "4C" de Beer, utilizando el tipo de investigación exploratoria de enfoque cuantitativo.

En la primera fase (Cualitativa) se adecuaron los cuatro tópicos del modelo de evaluación de gestión de recursos humanos a la evaluación individual del desempeño,

1 Psicóloga (Universidad Mayor de San Andrés - Bolivia) Maestrante en Psicología Organizacional para el Desarrollo de los Recursos Humanos (UMSA) diplomado en Recursos Humanos (Escuela Argentina de Negocios - Argentina) Curso de especialización en Psicología Organizacional (Escuela Argentina de Psicología Organizacional - Argentina). Diplomado en Administración pedagógica del Aula (CEPIES, UMSA – Bolivia). Ejerce funciones como Consultora en Psicología Organizacional, Docente invitada en pre - pos grado UMSA y Docente Investigadora en el Instituto de Investigación, Interacción y pos grado (IIIPP) de la carrera de Psicología UMSA. *Correo electrónico sanchez.claudia.noelia@gmail.com*

en el segundo momento (fase cuantitativa) se utilizaron los índices y coeficientes estadísticos más apropiados para validar el instrumento de evaluación propuesto, obteniendo un resultado favorable para la validación del instrumento.

PALABRAS CLAVE

Recursos Humanos; Evaluación; Modelos; Desempeño; Laboral.

ABSTRACT

Constantly more attention is paid to the management of human resources in order to achieve the improvement of organizational performance, evaluating job performance is essential for any organization to find out the performance results of every employee. Although each company or organization develops performance's evaluation, many of them does it with decontextualized tools or with evaluation limitations. Consequently, this article has the purpose to create an instrument for evaluation job performance for commercial positions that considers the essential dimensions of performance in organizations, by adapting the Harvard model of the "4C" of Beer, using the type of exploratory research of quantitative approach.

In the first phase (Qualitative) the four topics of the human resources management evaluation model were adapted to the individual evaluation of performance, in the second stage (quantitative phase) the most appropriate indexes and statistical coefficients were used to validate the instrument of proposed evaluation, getting a favorable result for the validation of the instrument.

KEY WORDS

Human Resources; Evaluation; Pattern; Performance; Working.

RESUMO

Cada vez se presta mais atenção na gestão de recursos humanos para alcançar a melhora do desempenho organizacional, avaliar a performance laboral é fundamental para que qualquer organização conheça o resultado do trabalho de cada um dos seus empregados. Se bem, cada empresa ou organização realiza a sua própria avaliação de desempenho ou performance. Muitas fazem com ferramentas descontextualizadas ou com limitações de avaliação.

Em consequência, esse artigo tem como propósito, criar um instrumento de avaliação de performance laboral para cargos comerciais que contemple as dimensões essenciais do desempenho nas organizações, mediante a adequação do modelo Harvard "4C" de Beer, utilizando o tipo de investigação exploratória de enfoque quantitativo.

Na primeira fase (qualitativa) se adequarão os quatro tópicos do modelo de avaliação de gestão de recursos humanos até a avaliação individual de desempenho, no segundo momento (fase quantitativa) se utilizarão os índices e coeficientes estatísticos mais apropriados para validar o instrumento de avaliação proposto.

PALAVRAS CHAVE

Recursos Humanos; Avaliação; Modelos; Performance; Trabalho.

1. Introducción

Chiavenato (2010) refiere que la era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad, en ese entorno la única alternativa de supervivencia que tienen las empresas es buscar la excelencia sustentada. Para esto se hace necesario evaluar el desempeño de los trabajadores que tiene grandes beneficios tanto para las organizaciones como para sus trabajadores. La evaluación del desempeño ha sido objeto de interés de numerosos investigadores y profesionales. Una definición general del desempeño laboral la identifica como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización” (Pérez, A., 2009).

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la organización. (Gil, Junca, Méndez Meneses, 2010) Para lograr estos efectos positivos de la evaluación del desempeño es importante tener en mente los objetivos, como plantean Farr y Jacobs (2006) es necesario que la organización y los participantes en la misma valoren positivamente las evaluaciones de desempeño.

Sin embargo no siempre la evaluación de desempeño es valorada positivamente, en ocasiones se cometen errores en la evaluación del desempeño, éstos generan desconfianza, desmotivación y falta de credibilidad por parte de los empleados hacia los gestores de la empresa u organización, uno de estos errores es utilizar instrumentos que no están adaptados a nuestro contexto.

Por lo anterior con la presente investigación se pretende aportar con un instrumento de evaluación de desempeño adaptado a nuestro contexto, la adaptación está basada en el modelo de las 4C de Beer, se

tomaron en cuenta las cuatro dimensiones que plantea el modelo, adaptando cada una a la evaluación de desempeño laboral a nivel individual.

El modelo Harvard de las 4C fue diseñado por Beer en 1984 para la gestión de Recursos Humanos, en este modelo la efectividad de los resultados de la gestión debe ser evaluada bajo los siguientes tópicos: Compromiso, Congruencia, Competencia y Costo-efectividad o rentabilidad. (Simms, 2005)

2. Método

Para llevar a cabo el objetivo de la investigación, metodológicamente se adoptó el enfoque cuantitativo, de tipo instrumental. Sin embargo en esta primera aproximación, nos limitaremos a la producción y estudio teórico para continuar posteriormente con una etapa empírica de la investigación planteada.

2.1 Población y muestra

La población total con la que se trabajó son 280 trabajadores de una empresa de importaciones. El muestreo fue no probabilístico, se eligieron a los sujetos de la muestra por conveniencia, las 120 personas (Muestra) constituye el total de los trabajadores en cargos comerciales en la empresa bajo consentimiento

3. Resultados

3.1 Fase Cualitativa:

Para la creación del instrumento de evaluación de desempeño laboral basado en el modelo de evaluación de gestión de recursos humanos de Beer “modelo de las 4C”, se tomaron en cuenta las cuatro dimensiones que plantea el modelo, adaptando cada una a la evaluación de desempeño laboral a nivel individual.

a) Primera dimensión: Evaluación de competencias

comportamientos asociados a cada descripción de las competencias esperadas.

Evaluación de competencias laborales mediante la observación directa de los

Tabla 1:
Evaluación de competencias

Cuadro de puntuación			
A	B	C	D
100%	75%	50%	25%
Competencia completamente desarrollada	Competencia mayormente desarrollada	Competencia medianamente desarrollada	Competencia parcialmente desarrollada

Competencia laboral	Escala de puntuación			
	A	B	C	D
Orientación a los resultados				
Iniciativa				
Espíritu comercial				
Orientación al cliente				

Para la evaluación de las competencias laborales debe utilizarse un diccionario de competencias elaborado por cada empresa según las características de cada cargo, el diccionario contemplará:

- La definición de cada una de las competencias
- La descripción de los comportamientos asociados a cada nivel de la competencia, desglosada en 4 niveles de desarrollo de competencias, que contempla desde el nivel A= Competencia completamente desarrollada hasta el nivel D= Competencia parcialmente desarrollada.

Cada empresa debe adecuar los comportamientos asociados a cada nivel de la competencia evaluada e inclusive adecuar las competencias que se deseen evaluar. Se debe tomar en cuenta que las compe-

tencias que se evalúen en cada empresa deben estar asociadas directamente a los requerimientos de cada empresa en cargos comerciales

b) Segunda dimensión:
Costo-Efectividad

Esta dimensión está destinada a evaluar el nivel de productividad de los trabajadores comerciales mediante la observación directa y corroboración de datos comerciales, para la elaboración de esta dimensión se consideró que el logro de los objetivos comerciales supone un impacto significativo sobre los resultados de la organización. Al estar directamente relacionadas ambas variables se decidió distribuir en cuatro ítems la evaluación del cumplimiento de objetivos para discriminar el cumplimiento concreto de los objetivos planteados y la forma de consecución de objetivos.

Tabla 2:
Evaluación Costo-efectividad

Cuadro de puntuación			
A	B	C	D
75 a 100%	50 a 75%	25 a 50%	0 a 25%
Cumple siempre	Cumple casi siempre	Cumple la mitad de las veces	No cumple

Competencia laboral	Escala de puntuación			
	A	B	C	D
5.- Grado de cumplimiento de objetivos mensuales/semestrales				
6.- Grado de cumplimiento de objetivos anuales				
7.- Grado de cumplimiento de objetivos con calidad				
8.- Grado de cumplimiento de objetivos con eficiencia				

c) Tercera Dimensión: Congruencia

Esta dimensión tiene como objetivo determinar si los comportamientos de los empleados se adecúan a los valores de la empresa mediante la observación de comportamientos deseables para la empresa. Se espera que los comportamientos de los trabajadores estén en armonía con la misión, visión y valores de la empresa, en este sentido las empresas u organi-

zaciones tienen preferencia por algunos comportamientos que están directamente relacionados con el cumplimiento de objetivos empresariales que estén vinculados con los valores establecidos en la organización. De ahí se desprenden los ítems de este apartado que pretende evaluar el grado de adecuación que tienen los comportamientos de cada trabajador con los comportamientos deseables que promueve cada organización.

Tabla 3:
Evaluación de congruencia

Cuadro de puntuación			
A	B	C	D
La mayor parte del tiempo	La mitad del tiempo	Pocas veces	Nunca

Comportamientos	Escala de puntuación			
	A	B	C	D
9.- Ejerce sus funciones cumpliendo con los procedimientos establecidos por la empresa				
10.- Muestra predisposición ante las órdenes impartidas				
11.- Comprende la misión y visión de la empresa				
12.- Actúa en función de los objetivos empresariales				

13.- Entiende y promueve las decisiones tomadas por la empresa				
14.- Trabaja en armonía con las filosofía de la empresa				
15.- Escucha las observaciones o recomendaciones sugeridas y las utiliza para mejorar				

d) Cuarta dimensión: Compromiso

Este apartado pretende determinar si el nivel de compromiso de las personas mediante la observación de comportamientos que indican compromiso laboral.

Los indicadores de compromiso fueron seleccionados en función de los comportamientos que dan cuenta de la satisfacción

laboral que puedan mostrar los trabajadores respecto al desempeño de sus funciones, el sentido de pertenencia y sintonía que tiene el empleado con la organización, su permanencia en la empresa, las iniciativas de autodesarrollo y las recomendaciones que realiza el empleado respecto de la empresa con sus conocidos.

Tabla 4:
Evaluación de compromiso

Cuadro de puntuación			
A	B	C	D
La mayor parte del tiempo	La mitad del tiempo	Pocas veces	Nunca

Escala de puntuación				
Comportamientos	A	B	C	D
16.- Se mantiene actualizado y muestra iniciativas de autodesarrollo laboral				
17.- Demuestra que su trabajo tiene un propósito				
18.- Tiene capacidad para ejercer su trabajo con autonomía				
19.- Demuestra capacidad de automotivación				
20.- Desempeña sus funciones con eficacia aún en momentos adversos internos o externos				
21.- Colabora con actividades extraordinarias a su función cuando se lo piden o es necesario				
22.- Muestra satisfacción con el desempeño de sus funciones				
23.- Habitualmente es productivo				
24.- Sus clientes internos / externos se sienten satisfechos				
25.- Recomienda la empresa a otras personas para que trabajen en ella				
26.- Asiste siempre a su fuente de trabajo				

3.2 Fase cuantitativa:

- Validación por juicio de expertos

Se utilizó el juicio de expertos como parte de la estimación de la validez de contenido, “ésta técnica es considerada inclusive como el único indicador de la validez de contenido de al momento de evaluar la validez de un contenido”².

El juicio de expertos estuvo conformada por 6 profesionales expertos cualificados en el tema con trayectoria en el área de la psicología organizacional. Los seis profesionales otorgaron su juicio, valoración e información sobre el instrumento de evaluación de desempeño propuesto. En función del análisis cualitativo realizado con las sugerencias y observaciones brindadas por los expertos, se realizaron las modificaciones pertinentes al instrumento.

- Grado de acuerdo entre jueces mediante el coeficiente de Kendall

Para determinar el grado de acuerdo que existe entre los jueces que evaluaron el nivel de relevancia de los reactivos del instrumento de evaluación de desempeño, se utilizó el Coeficiente de concordancia de Kendall, este estadístico, indica el grado de asociación de las evaluaciones ordinales realizadas por múltiples evaluadores al evaluar las mismas muestras³.

**Tabla 5:
Estadísticos de prueba coeficiente de Kendall**

N	6
W de Kendall	,496
Chi-cuadrado	74,401
Gl	25
Sig. asintótica	,000

a. Coeficiente de concordancia de Kendall

El índice encontrado en el coeficiente de concordancia de W de Kendall fue de 0,496 y un nivel de significancia inferior a 0,05 lo cual nos lleva a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna del investigador, la cual indica que existe concordancia entre los rangos signados por los jueces, la fuerza de concordancia según el coeficiente es débil.

- Validez de constructo

Para la validez de constructo se utilizó el análisis factorial como medida exploratoria, para explorar las varianzas de los factores y las correlaciones que existen con cada una de ellas.

A continuación se muestran los gráficos del análisis factorial:

**Tabla 6:
Prueba de KMO y Bartlett**

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,592
Prueba de esfericidad de Bartlett Aprox. Chi-cuadrado	3813,056
gl	325
Sig.	,000

Para el análisis de datos se toma en cuenta la tabla 6 que indica el índice alcanzado en la prueba de KMO y Bartlett (Medida Kaiser-Meyer-Olkin) esta prueba

2 Escobar, J. & Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. Avances en Medicina. http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio:de_expertos_27-36.pdf

3 Supo, J., (2013). Como validar un instrumento. Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú.

sirve para comparar las magnitudes de los coeficientes de correlaciones generales con respecto a las magnitudes de los coeficientes de correlación parcial. El índice encontrado en la prueba KMO fue de 0.592 esto significa que las correlaciones entre pares de variables no pueden ser explicadas por las otras variables y por lo tanto no es factible llevar a cabo el análisis factorial ya que el índice KMO se aleja de cero. Al ser el índice de KMO muy bajo, se decidió no reducir variables.

- **Fiabilidad (Alfa de Cronbach)**

Es un índice usado para medir la confiabilidad del tipo consistencia interna de una escala, es decir, para evaluar la magnitud en que los ítems de un instrumento están correlacionados⁴.

**Tabla 7:
Alfa de Cronbach**

Estadísticas de fiabilidad

N Alfa de Cronbach	6 N de elementos
,946	26

El valor mínimo aceptable para el coeficiente de alfa de Cronbach es de 0.70, por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala es baja. En nuestro caso el valor es de 0.94 por tanto podemos afirmar que la consistencia interna del presente instrumento de medición de desempeño tiene una alta consistencia interna.

Sin embargo, el coeficiente de alfa de Cronbach tiene gran utilidad cuando se usa para determinar la consistencia interna de una prueba con una sola dimensión,

porque si se usa en escalas con ítems que exploran dos o más dimensiones distintas, aunque hagan parte de un mismo constructo, se corre el riesgo de subestimar la consistencia interna (Celina, 2005, p. 575). En nuestro caso, lo más indicado fue calcular un valor de alfa de Cronbach para cada grupo de ítems que componen cada una de las cuatro dimensiones.

A continuación se presentan las tablas del alfa de Cronbach por cada dimensión:

a) Dimensión competencias:

**Tabla 8:
Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,672	3

Para la sub escala Competencias, se obtuvo un coeficiente de 0.67 que es la mínima esperada, por el nivel del índice podemos afirmar que el nivel de correlación entre los ítems de la sub escala es bajo pero está dentro de los niveles esperados.

b) Dimensión Costo-Efectividad

**Tabla 9:
Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,882	4

En la sub escala Costo- efectividad, obtuvimos un coeficiente de 0.88 con este índice podemos afirmar que existe correlación entre los ítems de la sub escala, por el nivel del coeficiente la correlación es fuerte para esta dimensión.

4 Celina, H., Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente de Alfa de Cronbach. Revista Colombiana de psiquiatría, 34 (4), 572-580. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80634409>

c) Dimensión Congruencia

d) Dimensión Compromiso

**Tabla 10:
Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,842	7

En la tercer sub escala Congruencia, el coeficiente alfa de Cronbach hallado fue de 0.84, por lo tanto se corrobora la hipótesis de que si existe correlación entre los ítems de la sub escala, por el coeficiente alcanzado el nivel de correlación es alto.

**Tabla 11:
Estadísticas de fiabilidad**

Alfa de Cronbach	N de elementos
,852	11

Finalmente en la cuarta sub escala Compromiso, el coeficiente de alfa de Cronbach encontrado fue de 0.85, con lo cual se acepta la hipótesis de que existe correlación entre los ítems de la sub escala, por el nivel de coeficiente podemos decir que el nivel de correlación es alto para esta dimensión.

- Validez de criterio

**Tabla 12:
Correlaciones**

		Puntaje Total	Puntaje Total Prueba similar
Puntaje Total	Correlación de Pearson	1	,763**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	120	120
Puntaje Total Prueba similar	Correlación de Pearson	,763**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	120	120

Para conocer la validez de criterio, se utilizó el estadístico coeficiente de correlación de Pearson, en el mismo se obtuvo un coeficiente de 0.76 y un nivel de significación menor a 0.05, lo que indica que podemos aceptar la hipótesis del investigador que indica que si existe correlación entre las variables de ambas pruebas, por el nivel del coeficiente podemos decir que la correlación es fuerte.

Para realizar la correlación se utilizaron las puntuaciones finales de la escala de evaluación de desempeño propuesta y los re-

sultados finales de la evaluación de desempeño de una escala previamente aplicada en la misma población de la prueba piloto.

4. Discusión

El modelo propuesto de evaluación de desempeño es aplicable en empresas de comercialización o entidades financieras que por su naturaleza tengan en su estructura organizativa cargos comerciales. La dimensión que evalúa competencias laborales puede tener algunas limitaciones, como por ejemplo que las mismas no

se adecúen completamente a las necesidades comerciales de la empresa o que ninguna de las competencias describa las exigencias laborales de cargos comerciales, sin embargo esto puede subsanarse reemplazando las competencias sugeridas en el modelo, por las competencias que la empresa defina para sus trabajadores en esta área.

Por otro lado, esta investigación es una primera aproximación a la adaptación de contexto del instrumento de evaluación de desempeño, se limita al estudio y producción teórica, abriendo el camino para una segunda etapa en la que se realice el estudio empírico que permita generalizar los resultados para que el instrumento pueda aplicarse en todo el país.

Finalmente, coincidimos con otras propuestas de sistemas o modelos de evaluación de desempeño en la necesidad imperante de capacitar y entrenar a los empleados y niveles jerárquicos de la empresa en la implementación del instrumento de evaluación, pero principalmente en el entrenamiento de los evaluadores para que la implementación del modelo sea exitoso.

5. Conclusiones

La propuesta de evaluación tuvo dos etapas para su elaboración: una cualitativa y otra cuantitativa, en la primera fase se adecuaron los cuatro conceptos de los tópicos de evaluación general a conceptos de evaluación de desempeño individual, como resultado de esta adecuación teórica, se obtuvieron las cuatro dimensiones del instrumento de evaluación. Las cuatro dimensiones contemplan las dimensiones esenciales del desempeño;

1) Competencias laborales con 4 ítems; 2) Costo-efectividad (cumplimiento de objetivos y productividad) con 4 ítems; 3) Congruencia entre los comportamientos del trabajador y los comportamientos espera-

dos por la empresa según su misión, visión y valores empresariales con 7 ítems; y 4) Compromiso laboral con 11 ítems.

En la segunda fase cuantitativa se utilizaron los índices y coeficientes más apropiados para validar el instrumento de evaluación propuesto.

Para conocer el nivel de acuerdo que existe entre las puntuaciones de los jueces se usó el coeficiente de concordancia de W de Kendall, con un índice de 0,496 y un nivel de significancia inferior a 0,05 podemos afirmar que existe concordancia entre los rangos signados por los jueces, sin embargo la fuerza de concordancia según el coeficiente es débil.

Para la validez de constructo se utilizó el análisis factorial como medida exploratoria, para explorar las varianzas de los factores y las correlaciones que existen con cada una de ellas, sin embargo el índice encontrado en la prueba KMO y Bartlett (Medida Kaiser-Meyer-Olkin) fue de 0.592 por lo tanto no es factible llevar a cabo el análisis factorial ya que el índice KMO se aleja de cero. Al ser el índice de KMO muy bajo, se decidió no reducir variables.

Para medir la confiabilidad de la consistencia interna se usó el índice de Alfa de Cronbach el valor encontrado fue de 0.94 por tanto podemos afirmar que la consistencia interna del presente instrumento de medición de desempeño tiene una alta consistencia interna. Sin embargo, el coeficiente de alfa de Cronbach tiene gran utilidad cuando se usa para determinar la consistencia interna de una prueba con una sola dimensión, puesto que si se usa en escalas con ítems que exploran dos o más dimensiones distintas, aunque hagan parte de un mismo constructo, se corre el riesgo de subestimar la consistencia interna.

En nuestro caso, lo más indicado fue calcular un valor de alfa de Cronbach para

cada grupo de ítems que componen cada una de las cuatro dimensiones. A continuación se presenta el resultado del alfa de Cronbach por cada dimensión:

- Para la sub escala Competencias, se obtuvo un coeficiente de 0.67 que es la mínima esperada, por tanto podemos afirmar que el nivel de correlación entre los ítems de la sub escala es bajo pero está dentro de los niveles esperados.
- En la sub escala Costo- efectividad, obtuvimos un coeficiente de 0.88 con este índice podemos afirmar que existe correlación fuerte entre los ítems de la sub escala.
- En la tercer sub escala Congruencia, el coeficiente hallado fue de 0.84, por lo tanto existe una correlación alta entre los ítems de la sub escala.
- Finalmente en la cuarta sub escala Compromiso, el coeficiente encontrado fue de 0.85, por tanto afirmamos que existe correlación alta entre los ítems de la sub escala.

Finalmente para conocer la validez de criterio, se utilizó el estadístico coeficiente de correlación de Pearson, en el mismo se obtuvo un coeficiente de 0.76 y un nivel de significación menor a 0.05, lo que indica que podemos aceptar la hipótesis del investigador que indica que si existe correlación entre las variables de ambas pruebas, por el nivel del coeficiente podemos decir que la correlación es fuerte.

Luego de realizar las modificaciones sugeridas por los expertos y realizar adecuaciones resultado del análisis estadístico, podemos afirmar que el instrumento de evaluación de desempeño laboral sugerido, cuenta con los requisitos de validez y confiabilidad para ser aplicada.

Referencias Bibliográficas

Celina, H. & Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente de Alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de psiquiatría*. 34(4), 572-580. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80634409>

Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento humano*. McGraw - Hill.

Escobar, J. & Cuervo, A. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización. *Avances en Medicina*. http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/files/7113/8574/5708/Articulo3_Juicio:de_expertos_27-36.pdf

Farr, J. L & Jacobs, R. (2006). Trust us: New perspectives on performance appraisal. En W. Bennett, C. Lance & D. Woehr (Eds.), *Performance Measurement: Current perspectives and future challenges* (pp. 321-337). Mahwah, New Jersey: LEA, Publishers

Gil, A., Junca, J., Mendez, M. & Meneses, E. (2010). *Evaluación del desempeño*. Escuela superior de Administración Pública.

Pérez, A., (2009). *Evaluación del desempeño laboral*. UPIICSA. <http://docplayer.es/21060370-Evaluación-del-desempeño-laboral.html>

Simms, H. (2011 octubre). *Human Resource Planning*. Consultado el 12 de agosto de 2017. <http://www.losrecursoshumanos.com/modelo-de-las-4-c-para-evaluar-la-gestion-de-rr-hh/>

Supo, J. (2013). *Como validar un instrumento*. Biblioteca Nacional del Perú.

