



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360
GRADOS DEL PERSONAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE
PINTURAS Y DISOLVENTES DEL DISTRITO DE SAN MARTÍN DE
PORRES DE LA REGIÓN DE LIMA**

PRESENTADA POR:

EDITH PAMELA JIMÉNEZ CARRASCO

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

DOCTORIS SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

PUNO, PERÚ

2020



DEDICATORIA

A mi esposo Jheinz, por el amor reflejado en el apoyo incondicional que siempre me ha brindado; y por siempre motivarme para alcanzar mis objetivos

A mi hija Lucianita, por ser parte de la motivación de mi vida e inspirarme a ser mejor persona cada día y por ser la luz en mi camino alegrando siempre mis días.

A mis padres Por ser un ejemplo de perseverancia y sacrificio, por el valioso cariño que me manifiestan en todo momento demostrando preocupación por mi bienestar apoyando cada decisión de mi vida.

A mi eterna asesora Dra. Amparo Catacora. Por ser siempre un ejemplo de vida para mi, aunque iniciamos juntas este proyecto ahora usted lo revisará desde el cielo, descanse en paz doctorita.



AGRADECIMIENTOS

- Primero y antes que a nadie dar gracias a DIOS por todas las bendiciones recibidas, especialmente por darme la sabiduría y la inteligencia para alcanzar este sueño a veces inalcanzable y por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente.
- A la UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO, alma máter de la educación universitaria, por haberme albergado en su seno durante los años de mi formación profesional.
- Al Dr. Edgardo Pineda Quispe, asesor de tesis, por siempre mostrar completa disposición, paciencia y dedicación en el asesoramiento, gracias por ser un ejemplo de profesionalismo
- Al señor Felipe Contreras Villanueva, Gerente de la Empresa Contreras Representaciones Químicas SCRL. Representante de las empresas productoras de Pinturas y Disolventes del Distrito de San Martín de Porres de la Región Lima, por brindarme todas las facilidades para la recolección de datos para el desarrollo de la presente investigación
- Agradecer hoy y siempre a cada miembro de mi familia por el apoyo que me brindan en todo momento en mis estudios y en cada proyecto iniciado me dan la fortaleza necesaria para seguir adelante.



ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN	x
ABSTRACT	xi
RESUMO	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
REVISIÓN DE LITERATURA	3
1.1 Marco Teórico	3
1.1.1 Planeación estratégica	3
1.1.2 Capacitación y adiestramiento de personal	4
1.1.3 Tipos de capacitación	6
1.1.3.1 Por su formalidad	6
1.1.3.2 Por su naturaleza	6
1.1.3.3 Por su nivel ocupacional	7
1.1.4 Modalidades prácticas de capacitación	7
1.1.4.1 Inducción	7
1.1.4.2 Capacitación en el puesto de trabajo	8
1.1.5 Programa de capacitación de personal	8
1.1.5.1 Alcance	9
1.1.5.2 Justificación	9
1.1.5.3 Objetivos	11
1.1.5.4 Desarrollo y ejecución	11
1.1.6 Fomento de la calidad del empleo	13
1.1.7 Clima laboral y contexto organizacional	15
1.1.8 Evaluación del desempeño humano	16
	iii



1.1.8.1	Objetivos de la evaluación del desempeño	18
1.1.8.2	Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño	18
1.1.8.3	Importancia	19
1.1.8.4	Importancia de aplicar la evaluación de desempeño para el empleado.	21
1.1.8.5	Importancia de aplicar la evaluación de desempeño para la organización.	22
1.1.8.6	Tipos de evaluación de desempeño.	24
1.1.8.7	Ventajas de la evaluación de desempeño.	27
1.1.8.8	Desventajas de la evaluación de desempeño.	28
1.1.9	La evaluación de desempeño 360 grados	28
1.1.9.1	Ventajas de la evaluación de desempeño 360 grados	29
1.1.9.2	Desventajas de la evaluación de desempeño 360 grados.	31
1.1.9.3	Objetivos	32
1.1.9.4	Finalidad	32
1.1.9.5	Beneficios	33
1.1.9.6	Etapas	34
1.1.9.7	Importance of the 360-degree evaluation	35
1.2	Antecedentes	36
	CAPÍTULO II	44
	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	44
2.1	Identificación del problema	44
2.2	Formulación del problema	45
2.2.1	Sistematización del problema	45
2.3	Justificación	45
2.4	Objetivos	46
2.4.1	Objetivo general	46
2.4.2	Objetivos específicos	46
2.5	Hipótesis	47
2.5.1	Hipótesis general	47
2.5.2	Hipótesis específicas	47
	CAPÍTULO III	48
	MATERIALES Y MÉTODOS	48
3.1	Lugar de estudio	48



3.1.1	Distrito de San Martín de Porres	49
3.2	Población	51
3.3	Muestra	51
3.4	Método de investigación	51
3.4.1	Método descriptivo	51
3.4.2	Método inductivo	52
3.4.3	Método explicativo	52
3.4.4	Enfoque de la investigación	52
3.4.5	Alcance de la investigación	53
3.5	Diseño de investigación	53
3.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad	54
3.6.1	Técnicas	54
3.6.2	Instrumentos.	54
3.6.3	Validez del instrumento	55
3.7	Tratamiento y análisis de datos	56
3.8	Operacionalización de variables	56
	CAPÍTULO IV	57
	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	57
4.1	Conocimiento de la gestión de los recursos humanos en las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres.	57
4.2	Identificación de los principales problemas que afrontan las empresas productoras de pinturas y disolventes en el distrito de San Martín de Porres para alcanzar el desarrollo organizacional.	77
4.3	Diseño de un sistema de evaluación del desempeño de 360 grados del personal de las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres, como resultado de una buena gestión de personal.	86
4.3.1	Alcance	86
4.3.2	Objetivos de la evaluación	86
4.3.3	Participantes en la evaluación	87
4.3.4	Frecuencia de la evaluación	87
4.3.5	Etapas	88
4.3.6	Procedimiento	88
4.3.7	Aspectos a evaluar	90
4.3.8	Políticas de la empresa	92



4.3.9	Proceso de la evaluación	93
4.3.10	Pautas generales	94
4.3.11	Instrumentos para la evaluación	95
4.4	Contrastación de hipótesis	96
4.4.1	Primera hipótesis específica:	96
4.4.2	Segunda hipótesis específica:	98
	CONCLUSIONES	101
	RECOMENDACIONES	102
	BIBLIOGRAFÍA	103
	ANEXOS	109



ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Contrato de nuevo personal	57
2. Programas de capacitación y adiestramiento	58
3. Implementación de mejoras	59
4. Objetivos de mejora de la empresa	60
5. Rendimiento en el desempeño	61
6. Equipamiento del ambiente con tecnología	62
7. Influencia de la remuneración en el rendimiento	63
8. Atención a los clientes	64
9. Conocimiento de sus funciones	65
10. Puntualidad en las actividades programadas	67
11. Presencia personal	68
12. Planificación y capacidad de ejecución	69
13. Capacitación particular	70
14. Relaciones humanas	71
15. Creatividad e iniciativa personal	72
16. Responsabilidad e identificación	73
17. Calidad de trabajo	74
18. Gestión de resultados	75
19. Rotación de personal	76
20. Evaluación del desempeño de personal	78
21. Necesidad de evaluar el desempeño laboral	79
22. Aplicación de evaluación del desempeño	80
23. Resistencia a la evaluación	81
24. Efectos de la falta de evaluación de desempeño	82
25. Consecuencias de la evaluación en el comportamiento	83
26. Resultados de la evaluación de desempeño	84
27. Evaluación de las áreas críticas	85
28. Ponderación en la gerencia de finanzas	94
29. Ponderación en la gerencia comercial	94

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Representación gráfica y porcentual del nuevo personal	58
2. Representación gráfica y porcentual de capacitación y adiestramiento	59
3. Representación gráfica y porcentual de implementación de mejoras	60
4. Representación gráfica y porcentual de objetivos de mejoras de la empresa	61
5. Representación gráfica y porcentual del rendimiento	62
6. Representación gráfica y porcentual de equipamiento	63
7. Representación gráfica y porcentual de remuneraciones	64
8. Representación gráfica y porcentual de clientes	65
9. Representación gráfica y porcentual de conocimiento de sus funciones	66
10. Representación gráfica y porcentual de puntualidad	67
11. Representación gráfica y porcentual de presencia personal	68
12. Representación gráfica y porcentual de planificación	69
13. Representación gráfica y porcentual de capacitación	70
14. Representación gráfica y porcentual de relaciones humanas	71
15. Representación gráfica y porcentual de iniciativa	72
16. Representación gráfica y porcentual de responsabilidad	73
17. Representación gráfica y porcentual de calidad de trabajo	75
18. Representación gráfica y porcentual de gestión de resultados	76
19. Representación gráfica y porcentual de rotación	77
20. Representación gráfica y porcentual de evaluación	78
21. Representación gráfica y porcentual de necesidad de evaluación	79
22. Representación gráfica y porcentual de aplicación de evaluación	80
23. Representación gráfica y porcentual a resistencia a la evaluación	81
24. Representación gráfica y porcentual de efectos a falta de evaluación	82
25. Representación gráfica y porcentual de consecuencia de la evaluación	83
26. Representación gráfica y porcentual de los resultados de la evaluación	84
27. Representación gráfica y porcentual de evaluación de áreas críticas	85



ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Formulario 001: Administración - Gerente Administrativo	110
2. Formulario 002: Administración - jefe inmediato	112
3. Formulario 003: Administración - Autoevaluación	114
4. Formulario 004: Finanzas - Gerente Financiero	116
5. Formulario 005: Finanzas - Jefe inmediato	118
6. Formulario 006: Finanzas – Autoevaluación	120
7. Formulario 007: Gerencia Comercial – Gerente Comercial	122
8. Formulario 008: Gerencia Comercial – Jefe inmediato	124
9. Formulario: 009- Gerencia Comercial – Autoevaluación	126

RESUMEN

El presente trabajo de investigación titulado "DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS DEL PERSONAL DE LAS EMPRESAS PRODUCTORAS DE PINTURAS Y DISOLVENTES DEL DISTRITO DE SAN MARTÍN DE PORRES DE LA REGIÓN LIMA", se ha desarrollado en el distrito de San Martín de Porres-Lima, utilizando como muestra representativa la empresa Contreras Representaciones Químicas SCR. Las organizaciones en la actualidad enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir, tienen que brindar servicios y/o productos de alta calidad, deben alcanzar los niveles de competitividad para ser más eficientes y mantener un ritmo constante de innovación para atraer, motivar y desarrollar a su personal o por el contrario asegurarse a perecer. En la mayoría de las organizaciones, la principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo, la constituyen las personas que laboran en ellas. Con el Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño de 360 grados, se mejorará la eficiencia y eficacia y además la retroalimentación a los subsistemas restantes de la administración de recursos humanos que permitirá aprovechar en gran medida la capacidad y especialidad del personal a favor de la empresa. Nuestra interrogante es la siguiente: ¿Cómo es la gestión de recursos humanos y su incidencia en el desarrollo organizacional de las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres de la Región Lima?, y el objetivo: Analizar la gestión de recursos humanos y su incidencia en el desarrollo organizacional de las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres de la Región Lima. Es una investigación de campo, se recurrió a fuentes primarias con encuestas y para realizar el estudio, se recurrió a fuentes secundarias: textos, folletos, libros y documentos. Los métodos utilizados son el descriptivo, inductivo y explicativo. Se concluye que la empresa no cuenta con programas de capacitación y adiestramiento del personal, esto genera un bajo rendimiento en el desempeño de sus funciones. Igualmente, no cuentan con programas de evaluación de desempeño de sus funciones, para conocer las deficiencias, virtudes, fortalezas personales, etc. que favorezcan en su mejor rendimiento.

Palabras Claves: Competitividad, Evaluación de desempeño, gestión laboral, retroalimentación, sensibilización, sostenibilidad empresarial.

ABSTRACT

The present research work entitled "DESIGN OF A 360-DEGREE PERFORMANCE ASSESSMENT SYSTEM OF THE STAFF OF THE PAINTING AND SOLVENT PRODUCTION COMPANIES OF THE DISTRICT OF SAN MARTÍN DE PORRES OF THE LIMA REGION", was developed in the district of San Martín de Porres-Lima, using as representative sample the Contreras Representaciones Químicas company. Organizations currently face constant changes in the environment to which they have to adapt to survive, they have to provide high quality services and products, they must reach the levels of competitiveness to be more efficient and maintain a constant pace of innovation to attract, motivate and develop your staff or on the contrary make sure to perish. In most organizations, the main competitive advantage in an unstable, changing and extremely competitive globalized world is the people who work in them. With the Design of a 360 Degree Performance Evaluation System, efficiency and effectiveness will be improved and also the feedback to the remaining subsystems of the human resources administration that will allow to take full advantage of the capacity and specialty of the personnel in favor of the company. Our question is the following: How is the management of human resources and its impact on the organizational development of the companies that produce paints and solvents in the district of San Martín de Porres of the Lima Region?, and the objective is: Analyze the management of human resources and their impact on the organizational development of the companies that produce paints and solvents in the San Martín de Porres district of the Lima Region. It is a field investigation, primary sources with surveys were used and to carry out the study, secondary sources were used: texts, papers, books and documents. The methods used are descriptive, inductive and explanatory. It is concluded that the company does not have training and personnel training programs, this generates a poor performance in the performance of its functions. Likewise, they do not have performance evaluation programs for their functions, to know the deficiencies, virtues, personal strengths, etc. that favor their best performance.

Keywords: Awareness, business sustainability, competitiveness, feedback, labor management, performance evaluation.

RESUMO

O presente trabalho de pesquisa intitulado "PROJETO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO EM 360 GRAUS DO PESSOAL DAS EMPRESAS DE PINTURA E PRODUÇÃO DE SOLVENTES DO DISTRITO DE SAN MARTÍN DE PORRES DA REGIÃO DE LIMA" foi desenvolvido no distrito de San Martín de Porres-Lima, utilizando como amostra representativa a empresa Contreras Representaciones Químicas SCR. Atualmente, as organizações enfrentam constantes mudanças no ambiente ao qual precisam se adaptar para sobreviver, precisam oferecer serviços e / ou produtos de alta qualidade, devem atingir níveis de competitividade para serem mais eficientes e manter um ritmo constante de inovação para atrair , motivar e desenvolver sua equipe ou, pelo contrário, não se esqueça de perecer. Na maioria das organizações, a principal vantagem competitiva em um mundo globalizado instável, em mudança e extremamente competitivo são as pessoas que trabalham nelas. Com o projeto de um sistema de avaliação de desempenho de 360 graus, a eficiência e a eficácia serão aprimoradas e também o feedback para os subsistemas restantes da administração de recursos humanos, que permitirá tirar o máximo proveito da capacidade e especialidade do pessoal em favor do companhia. Nossa pergunta é a seguinte: como está a gestão de recursos humanos e seu impacto no desenvolvimento organizacional das empresas produtoras de tintas e solventes no distrito de San Martín de Porres, na região de Lima? E o objetivo: analisar a gestão de recursos humanos e seu impacto no desenvolvimento organizacional das empresas produtoras de tintas e solventes no distrito de San Martín de Porres, na região de Lima. Trata-se de uma investigação de campo, foram utilizadas fontes primárias com pesquisas e, para realizar o estudo, fontes secundárias: textos, brochuras, livros e documentos. Os métodos utilizados são descritivos, indutivos e explicativos. Conclui-se que a empresa não possui programas de treinamento e treinamento de pessoal, isso gera um fraco desempenho no desempenho de suas funções. Da mesma forma, eles não possuem programas de avaliação de desempenho para suas funções, para conhecer as deficiências, virtudes, pontos fortes, pessoais, etc. que favorecem seu melhor desempenho.

Palavras Chaves: Avaliação de desempenho, conscientização, competitividade, feedback, gestão do trabalho, sustentabilidade dos negócios.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir, tienen que brindar servicios y/o productos de alta calidad, deben alcanzar los niveles de competitividad para ser más eficientes y deben mantener un ritmo constante de innovación para atraer, motivar y desarrollar a su personal o por el contrario asegurarse a perecer. Es entonces, cuando se comprueba que en la mayoría de las organizaciones, la gran diferencia o la principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo, la constituyen las personas que laboran en ellas.

En esa razón actualmente se ha detectado que falta involucrar a todo el personal en los eventos que se desarrollan en la planta de producción, administración y ventas, lo cual genera una falta de socialización, así como carencia del apoyo del ejecutivo en los procesos productivos, administrativos e involucramiento de los mismos, y a la vez una falta de coordinación departamental.

Si continúan existiendo las falencias antes mencionadas en las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres, existirá un alto nivel de rotación del personal, baja productividad, incumplimiento de las metas planteadas en el plan estratégico y a la vez esto traerá como consecuencia la falta de crecimiento organizacional.

Con el Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño de 360 grados, se mejorará considerablemente en cuanto se refiere la eficiencia y eficacia y además la retroalimentación a los subsistemas restantes de la administración de recursos humanos que permitirá aprovechar en gran medida la capacidad y especialidad del personal a favor de la empresa.

Nuestra interrogante principal es la siguiente:

¿Cómo es la gestión de recursos humanos y su incidencia en el desarrollo organizacional de las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres de la Región Lima?

La sistematización del problema son las siguientes:



1. ¿Con la finalidad de garantizar una buena gestión de recursos humanos, las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres, cuentan con programas de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores?
2. ¿Para lograr el desarrollo organizacional las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres, se evalúa periódicamente el desempeño del personal?

Es necesario investigar el comportamiento de las empresas, con la finalidad de tener pleno conocimiento el cumplimiento o no de todos los requerimientos normativos y ejecutivos para garantizar un producto de calidad y un servicio eficiente y esmerado al consumidor.

El trabajo de investigación, es novedoso por ser la primera pues en la búsqueda de trabajos de investigación en la Escuela de Postgrado, no se ha encontrado trabajos de alto nivel en este rubro y por tanto los resultados alcanzados serán aportes muy importantes a todas las empresas.

Será un trabajo de alto nivel e inédito que abarcará todos los aspectos del talento humano, para tal efecto se encuestará a los mismos actores y selectivamente a los consumidores, cuya opinión será determinante para conocer la realidad de las empresas; y, también se entrevistará a los responsables de la administración.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1 Marco Teórico

1.1.1 Planeación estratégica

Según Pintado (2011) es el proceso técnico por el cual la alta dirección determina los propósitos y objetivos globales y la forma en cómo deben alcanzarse a largo plazo. Es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, utilizando los recursos con tanta eficiencia como sea posible. Debe necesariamente estar vinculada con la estrategia organizacional, la que descansa sobre los principios de la administración científica, planeación, organización, ejecución y control, evaluación y políticas de acción correctiva.

La planeación estratégica es una actividad científica que requiere de una actividad formal, es una óptica de vida, la dedicación para actuar con base a la observación del futuro del negocio y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la alta dirección.

El planeamiento estratégico tiene por objetivo, optimizar el factor humano en la empresa, motiva y considera las expectativas del personal para mejorar el clima laboral, por ende, lograr una mejor calidad de vida laboral y la única forma es conociendo su naturaleza genética, su talento y cognoscibilidad y los principios axiosociológicos. El talento es valor diferencial por excelencia y la competitividad de las organizaciones está directamente relacionada con la capacidad y responsabilidad de atraer, retener y desarrollar talento de esta manera,

fortaleciendo o desarrollando equipos de trabajo coherentes con los que el nivel de la organización está exigiendo.

Su importancia radica en las siguientes razones:

- Permite determinar en forma sistemática la demanda y oferta de empleados que tendrá una organización en el corto, mediano y largo plazo.
- Permite efectuar planes de trabajo en lo referente a las actividades claves del área de recursos humanos y demás.
- Permite suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

1.1.2 Capacitación y adiestramiento de personal

La administración de personal tiene como uno de las tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración que una organización es el retrato de sus miembros.

a. Adiestramiento o Entrenamiento

Es el conjunto de conocimientos y habilidades para un puesto de trabajo que se ofrece en área operativa.

Los métodos para su aplicación son:

- **En el trabajo:** se analiza situaciones reales a través de un entrenamiento constante para que el nuevo candidato aprenda funciones y ejecuciones.
- **Vestibular:** Se destina una sala en la empresa no precisamente en el área de trabajo para que el candidato reciba el entrenamiento sobre las funciones y la ejecute en el puesto de trabajo.

- **Aprendiz:** recibe el entrenamiento como ayudante en un periodo de tiempo en el que pueda ejecutar por sí solo las nuevas funciones.
- **Demostración:** son los cursos de entrenamiento que se van exponiendo y demostrando las principales funciones que deberá ejecutar en el puesto de trabajo quien está recibiendo información.
- **Simulación:** uso de modelos que sirven de entrenamiento como sustituto de la realidad para ser ejecutados en los diferentes puestos de trabajo.
- **Método en el aula:** se destina un salón dentro de la empresa donde se imparten clases.

b. Capacitación

Es el conjunto de conocimientos y habilidades para que se desarrolle un puesto de trabajo, en las áreas operativas o administrativas.

Los principales métodos son los siguientes:

- **Capacitación en el puesto de trabajo:** se desarrollan los manuales de funciones propios de cada puesto de trabajo y paralelamente se capacita al trabajador en estas funciones.
- **Vestibular:** se asigna un espacio dentro o fuera de la empresa para que los trabajadores reciban un programa completo sobre las diversas áreas de trabajo y apliquen las funciones que se pretenden desarrollar en estos programas.
- **Talleres, seminarios y conferencias:** según la duración y las características del puesto de trabajo en virtud de su actualización se contratará especialistas que las preparen en temas de vanguardia dentro del área de trabajo.
- **Estudio de casos:** son situaciones que se analizan con lecturas en las que se comprende una problemática situacional para ser resuelta por los especialistas.

- **Role Playing:** es el conjunto de roles y papeles que debe representar el trabajador en diversas situaciones laborales, por ejemplo, en huelgas, accidentes, desastres naturales, enriquecimiento, entre otras.

1.1.3 Tipos de capacitación

Los tipos de capacitación son muy variados y se clasifican en criterios diversos:

1.1.3.1 Por su formalidad

A. Capacitación informal

Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa, por ejemplo, un contador indica a un colaborador de esa área la utilización correcta de los archivos contables o enseña cómo llevar un registro de ventas o ingresos, muchas de las funciones de un contador incluyen algún tipo de capacitación. Una retroalimentación constructiva puede mejorar el desempeño de un colaborador de una manera más efectiva que la capacitación formal.

B. Capacitación formal

Son los que se han programado de acuerdo a necesidades de capacitación específica. Puede durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

1.1.3.2 Por su naturaleza

- i. Capacitación de orientación: para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo, en caso de colaboradores ingresantes.
- ii. Capacitación vestibular: es un sistema simulado en el trabajo mismo.
- iii. Capacitación en el trabajo: práctica en el trabajo.
- iv. Entrenamiento de aprendices: periodo formal de aprendizaje de un oficio-
- v. Entrenamiento técnico: es un tipo especial de preparación técnica del trabajo.

- vi. Capacitación de supervisores: aquí se prepara l personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.
- vii. Otros tipos: cualquier situación poco usual no incluida.

1.1.3.3 Por su nivel ocupacional

- i. Capacitación de operarios
- ii. Capacitación de obreros calificados
- iii. Capacitación de supervisores
- iv. Capacitación de jefes de línea
- v. Capacitación de gerentes

1.1.4 Modalidades prácticas de capacitación

El plan de capacitación podrá usar otras modalidades que se incorporen según las necesidades de la empresa.

1.1.4.1 Inducción

Su objetivo es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador nuevo.

Será ejecutada de preferencia por el jefe inmediato. El contenido del programa versará como mínimo lo siguiente:

- a) La empresa, misión, visión, su organización y objetivo social.
- b) Los derechos y deberes del personal de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.
- c) Las Normas, Reglamentos y Controles.
- d) El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades.
- e) Otros asuntos relacionados con el cargo.

1.1.4.2 Capacitación en el puesto de trabajo

Se desarrollará en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas. Lo ejecutará el jefe inmediato, la instrucción se hará individual o en grupos.

a) Grupos internos

Consistirán en eventos de capacitación sobre técnicas y/o temas académicos, científicos, tecnológicos u otro tema de interés empresarial, los mismos que se organizarán en la Sede Central de la empresa, con la participación de las sucursales. Entiéndase que para denominarlos como tal debe tener como mínimo 40 horas de duración.

b) Seminarios/talleres

Son eventos de corta duración alrededor de 14 horas en tres fechas y sobre temas puntuales que sirvan para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos, en estos eventos generalmente concurrirán funcionarios de la Sede Central.

c) Cursos de actualización

Los cursos de actualización generalmente se programan o se realizan en universidades, escuelas especializadas, institutos y otras instituciones comprometidas en la actualización y desarrollo permanente de conocimientos de los colaboradores. Los eventos más recomendados son los seminarios y talleres en los que se dictan técnicas nuevas para personal de nivel jerárquico de la empresa.

1.1.5 Programa de capacitación de personal

La capacitación está directamente relacionada con las habilidades, el conocimiento y las estrategias necesarias para realizar un trabajo determinado. Puede abarcar la enseñanza de nuevas habilidades a miembros del personal, la presentación de ideas innovadoras, la oportunidad de practicar y recibir una retroalimentación sobre técnicas o estilos particulares de trabajar con la gente o

simplemente alentarlos a debatir sobre su trabajo entre sí, además puede y debería tener continuidad mientras dure su empleo.

1.1.5.1 Alcance

Debe incluir al siguiente personal:

- Capacitación para el personal nuevo que nunca ha realizado este tipo de tareas anteriormente.
- Capacitación de personal nuevo que podría tener experiencia en las tareas requeridas para su puesto, pero no en el método o estilo en particular que su organización.
- Actualización de personal: capacitación continua para todo el personal.
- Actualización profesional: adquisición de nuevos conocimientos específicos o a mayores niveles de pericia.
- Un programa de capacitación debe aplicarse a todos los miembros de la organización, desde los administradores, los empleados, los obreros hasta el personal de apoyo. Todos necesitan y deben tener la oportunidad de mejorar continuamente en lo que realizan, aumentando la efectividad propia y la de la organización.

1.1.5.2 Justificación

La capacitación para el personal nuevo, la respuesta es obvia, pues necesitan para que puedan insertarse en sus trabajos con alguna idea sobre lo que supone que deben hacer y cómo hacer.

Además, ayuda de otras maneras:

- Les demuestra que la organización se toma en serio lo que hace y por lo tanto, también los alienta a tomar su trabajo en serio.
- Les hace sentir que la organización le apoya.

- Una capacitación adecuada fomenta su confianza en su habilidad para realizar sus trabajos.
- Un programa de capacitación puede ayudar a transmitir a los nuevos miembros, cuán valiosos son los métodos y la filosofía de la organización.
- Les convierte en miembros de la organización brindándoles su vocabulario y una visión de su trabajo similar a otras en la organización.
- Acorta los tiempos necesarios para que adquieran competencia en su trabajo.
- Reduce la necesidad de pedir consejos o información a otros miembros del personal y de esta manera aumenta su independencia y disminuye el desgaste de otros miembros del personal.
- Disminuye en gran parte la posibilidad de cometer errores que provoquen que la organización pierda prestigio, relaciones públicas, credibilidad, juicios o dinero.

Para los miembros experimentados, los beneficios son los siguientes:

- Le ayuda a aumentar continuamente sus competencias en lo que hacen.
- Aumenta su conocimiento en el área a desarrollar, presentándoles las últimas investigaciones y teorías y puede exponerlos a nuevas ideas que puedan mejorar su propia efectividad y la de la organización.
- Le ayuda a mantener el interés y entusiasmo por su trabajo, ya que evita que se aburren y se des actualicen.
- Puede exponerlos a otros practicantes con métodos diferentes y quizás mejores.

- Le da una razón más para quedarse en la organización.
- Mantiene la dinámica total de la organización: pensamiento, crecimiento y cambios. Una organización dinámica es casi siempre efectivo y saludable.

1.1.5.3 Objetivos

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Incrementar la productividad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para el eficiente desempeño del trabajador.
- Desarrollar el sentido de responsabilidad hacia la empresa a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.
- Lograr que se perfeccionen los ejecutivos y todo el personal en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener a los ejecutivos y todo el personal permanentemente actualizados frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen proporcionándoles información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en el comportamiento del personal, con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa, logrando condiciones de trabajo más satisfactorio.

1.1.5.4 Desarrollo y ejecución

Existen 4 puntos principales que deben tenerse en cuenta: planeamiento, metodología, logística y evaluación.

a) Planeamiento

Las reglas generales para planificar son:

- Involucrar a los miembros del personal en la planificación e implementación de los programas de capacitación.
- Responder a las necesidades de los miembros.
- Programar la capacitación de acuerdo a las necesidades de los miembros del personal.

b) Metodología

Algunas pautas generales:

- Si la capacitación tiene como objetivo enseñar un método o una técnica, debe realizarse usando el método o técnica en cuestión.
- Los métodos de capacitación deben ser coherentes con la misión y filosofía de la organización.
- Variar los métodos de presentación para mantener el interés y la emoción de las personas.
- Conocer los distintos estilos de aprendizaje.
- Usar humor, juegos y otras actividades divertidos tanto como sea posible.
- Cuando existan habilidades o técnicas que aprender, intentar diseñar actividades con la mayor cantidad posible de oportunidades de retroalimentación.

c) Logística

Son temas importantes como la ubicación, el armado y los materiales.

d) Evaluación

Existen algunas maneras de determinar la efectividad del programa de capacitación:

- Retroalimentación de parte de los miembros del personal, tanto sobre las sesiones individuales como el programa de capacitación completo.
- Retroalimentación de los participantes, de la población con los que trabajan, miembros de la comunidad, etc. sobre la competencia de la organización en las áreas a las que apuntó el programa de capacitación.
- Observación y supervisión de los miembros del personal en situaciones de trabajo.

1.1.6 Fomento de la calidad del empleo

Para Celma (2011) el fomento de la calidad del empleo abarca todos los aspectos básicos que definen los puestos de trabajo de calidad. El concepto de calidad es pluridimensional y depende de un amplio abanico de elementos que interactúan entre sí. El equilibrio, así como el peso relativo de cada elemento en una situación dada determina el nivel de calidad del empleo. Un enfoque amplio de la calidad del empleo no sólo hace referencia al sueldo y a las normas mínimas, sino también a la mejora general de las mismas, abarcando tanto las características objetivas de los puestos de trabajo individuales como lo relativo al entorno del trabajo en general.

El fomento de la calidad del empleo que identifica una empresa es:

a) Retribución

Se define como el total de percepciones económicas, ya sea dinerarias o en especie que la empresa paga por la prestación al trabajador y que incluye el salario base más los complementos que se pueden establecer.

b) Contratación

Es un acuerdo jurídico bilateral en virtud del cual el trabajador presta sus servicios en la empresa a cambio de una retribución económica. Las condiciones contractuales son clave en la determinación de las condiciones laborales ya que establecen las reglas de juego entre la empresa y sus trabajadores.

c) Promoción

La promoción profesional es un reconocimiento de la empresa al desarrollo y la trayectoria de la persona trabajadora. Supone la adquisición de nuevas responsabilidades o funciones más cualificadas y/o mejor retribuidas. Puede ser vertical u horizontal. En la vertical se sube el nivel profesional y en la horizontal se adquieren más y/o distintas competencias.

d) Formación

La formación que la empresa ofrece a sus empleados puede ser formal o informal. La formal consiste en el establecimiento de planes formativos conscientemente implementados dirigidos y preparados con el objetivo de transmitir nuevas especialidades o conocimientos al personal para mejorar el desempeño y el rendimiento laboral. La formación informal es la que reciben los trabajadores, especialmente en el momento de su incorporación a la empresa, para la realización de tareas específicas y propias del cargo.

e) Información y comunicación interna

Promueve el conocimiento por parte de los empleados de las políticas empresariales y su conformidad con ellas, mediante una difusión adecuada de las mismas.

f) Participación

Es una herramienta de la que dispone el trabajador para influir en la toma de decisiones de la empresa.

Puede ser de dos tipos:

- Participación directa de los trabajadores en la organización del trabajo, desde la aportación de ideas de manera individual o colectiva o asumiendo responsabilidades sobre la organización del trabajo, hasta la participación en la gestión de la empresa.
- Participación indirecta es la que se realiza por medio de los representantes legales de los trabajadores de la empresa.

g) Salud y seguridad social

La salud y seguridad social supone atender tanto los riesgos físicos como los psicosociales de los trabajadores. Los riesgos físicos se gestionan con políticas de promoción de la salud laboral y prevención de riesgos laborales; y, a veces es necesario considerar los riesgos psicosociales como el estrés, el mobbing (acoso moral y físico en el trabajo) y en burn out (síndrome de estar quemado).

h) Igualdad de oportunidades y no discriminación

Se puede abordar desde dos perspectivas diferentes: por una parte, la igualdad de oportunidades en la entrada e inserción organizativa en función de la posición social de procedencia y por otra la igualdad de oportunidades a la hora de progresar y ascender dentro de la organización.

i) Jornada laboral y conciliación laboral-personal

La jornada laboral es el tiempo de trabajo remunerado que el trabajador tiene que dedicar a la actividad para la cual está contratado.

El establecimiento de la jornada laboral está íntimamente vinculado con la necesidad de conciliar la vida laboral y personal de los trabajadores. Esto supone adoptar la jornada laboral para mantener un equilibrio entre la esfera laboral y personal.

1.1.7 Clima laboral y contexto organizacional

Según Pintado (2011) el clima organizacional es el conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta el trabajador en sus relaciones de trabajo. Determina la forma en que los trabajadores perciben su trabajo, su rendimiento, su productividad, su satisfacción, etc. Esta percepción, sin duda alguna, se ve teñida de experiencias psicogenizantes venidas de fuera del contexto laboral. El principio rector de la política laboral lo constituye la Calidad de Vida Laboral. En la integración del núcleo familiar a través de los diversos programas organizacionales, las condiciones de trabajo, posibilidad de ubicación, promoción y desarrollo, los sistemas de disponibilidad de los recursos institucionales y demás, mostrará un fortalecimiento de su auto estima, se muestran originalidad,

creatividad y actitudes positivas, mayor adaptación, integración y pertenencia, bajos niveles de conflicto y desadaptación, faltas e inasistencias injustificadas, etc.

1.1.8 Evaluación del desempeño humano

Según Chiavenato (2005) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de la persona, la evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización, pueden llevarse a cabo utilizando varios enfoques que reciben denominaciones como evaluación de desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informes de progreso, valuación de eficiencia funcional, etc.

La evaluación de desempeño es un concepto dinámico, ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad sea formal o informalmente; pues, constituye un tema de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un método que permite localizar los problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados en potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc.

Según el concepto que aportan autores como: Urquiza & Bonilla (2008) la evaluación de desempeño sirve, en general, para determinar el mérito de una persona en la realización de las responsabilidades, funciones y actividades propias del cargo o puesto que ocupa... y no solo poder reconocer sus méritos mediante alguna gratificación si no llevar a cabo una racional administración de personal.

La opinión emitida por Sherman (1999) “la evaluación es un proceso que cumple funciones administrativas y de desarrollo. Es un proceso que identifica, mide y administra la gestión de las personas”. La opinión de este autor tiene dos enfoques importantes que describen la razón de ser de la evaluación de desempeño.

Cómo se puede apreciar, la evaluación de desempeño es una herramienta que busca mejorar los aportes individuales, para integrarlos en beneficio de la organización, por esta razón se hace presente en las funciones administrativas, partiendo desde la planeación, porque ayuda a prever que cantidad de personal se

necesita para realizar un proceso, cuáles son las competencias que debe cumplir y que tiempo le tomará realizar las actividades encomendadas.

De igual manera la evaluación de desempeño juega un papel importante en la función de organización, porque la evaluación de desempeño es una gran oportunidad para conocer los empleados, así mismo conocer la calidad de su trabajo, facilitando la asignación de tareas, acordes con el perfil del colaborador, buscando que exista un equilibrio en el clima organizacional, de igual manera permite identificar aquellos colaboradores que se destacan en el desarrollo de sus actividades diarias, y que pueden ser piezas claves en el cumplimiento de misiones críticas que desarrolle la empresa.

Las empresas que aplican procesos de evaluación de desempeño de personal, facilitan de manera significativa la función de dirección, en razón a que se cuenta con empleados más comprometidos, que buscan la mejora continua de su trabajo, su mente se centra en el cumplimiento de las metas establecidas, dando vía libre al autocontrol y permite que la organización avance de manera más rápida en la consecución de los objetivos.

El control es la función administrativa que guarda mayor interrelación con la evaluación de desempeño, puesto que ayuda a establecer la cantidad y calidad de resultados obtenidos, expresando a la organización la tranquilidad por los logros alcanzados o por el contrario, enciende las alarmas ante los resultados deficientes, estos dos mecanismos actúan como un sistema de monitoreo centrando su esfuerzo en el cumplimiento de los objetivos y la corrección de las fallas que se presenten.

De acuerdo con las funciones de desarrollo mencionadas por los autores, éstas tienen que ver con las labores que se implementan para potencializar y desarrollar el personal, estas acciones son logradas mediante el trabajo en equipo y la disposición de mejorar cada día, con la filosofía de mejorar el empleado para que mejore la empresa, si el colaborador aumenta su calidad productiva, los resultados que obtendrá la empresa van a reflejar un aumento significativo.

1.1.8.1 Objetivos de la evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2003) la evaluación del desempeño no es en sí un fin sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar este objetivo básico de mejorar y la evaluación del desempeño intenta conseguir diversos objetivos intermedios.

1.1.8.2 Nuevas tendencias en la evaluación del desempeño

Para Chiavenato (2003) las principales tendencias en la evaluación del desempeño son las siguientes:

1. Los indicadores tienden a ser sistémicos y se ve a la empresa como un todo que conforman un conjunto homogéneo e integrado que privilegia los aspectos importantes o pertinentes. En principio deben derivarse de la planeación estratégica de la compañía, que determinará, qué medio, cómo y cuándo. El efecto de cascada facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados. Los indicadores deben estar ligados a los principales procesos empresariales y deben centrarse en los clientes internos y externos.
2. Los indicadores tienden a escogerse y seleccionarse con criterios distintos de evaluación, bien sea para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, ascensos, etc. Es muy difícil que un solo indicador pueda ser tan flexible y universal que sirva por igual a criterios diferentes.
3. Los indicadores tienden a ser escogidos en conjunto para evitar posibles distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación.
4. Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos. La empresa trata de identificar talentos que responderían solo por el resultado final global de sus unidades de negocios.

5. Evaluación del desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados. Es una desburocratización y liberalización de la evaluación del desempeño, la evaluación no estructurada es flexible y en general la realizan los ejecutivos de nivel inmediatamente más alto mediante el contacto directo y cotidiano con las personas involucradas en el proceso. La evaluación es producto de un acuerdo entre el evaluador y evaluado y deja de ser un reto de juzgamiento superior y definitivo del comportamiento del empleado.
6. Evaluación del desempeño como retroalimentación de las personas. La evaluación constituye un poderoso instrumento de retroalimentación de la información, es decir retroinformación de las personas para darles orientación y permitirles autoevaluación, autodirección y por consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante al entrenamiento de las personas o en lo tocante a la participación de los resultados, como forma de incentivo y refuerzo por los resultados obtenidos.
7. La evaluación de desempeño requiere la medición y comparación de algunas variables individuales, grupales y organizacionales.
8. La evaluación del desempeño hace cada vez más énfasis en los resultados de las metas y los objetivos alcanzados que en el propio comportamiento. Los medios están cediendo lugar a los fines alcanzados o que se pretende alcanzar.
9. La evaluación del desempeño está relacionado estrechamente con la noción de expectativa, que es la relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo.

1.1.8.3 Importancia

La razón de ser de la empresas es buscar ofrecer soluciones, satisfacer necesidades u ofrecer nuevas y mejores alternativas para los clientes o usuarios; para que el usuario o consumidor alcance un alto grado de satisfacción se requiere de un producto o servicio de calidad, para obtener esta calidad se exigen procesos certificados con un alto grado de eficiencia, y para poder alcanzarlo exige un recurso humano competitivo, la manera

de descubrirlo o desarrollarlo es mediante la aplicación de la evaluación del desempeño.

Como se puede apreciar la evaluación del desempeño se convierte en aquel botón anclado en el tablero de un ascensor, la dirección es la persona que desea subir a un determinado piso, y la organización es el ascensor, si el usuario desea subir debe hacer uso de aquel botón, que aunque parezca insignificante, es la clave que le permite a la organización subir, de la misma forma actúa la evaluación de desempeño en las empresas, si aplica ésta de manera correcta, ayudará a la organización a escalar de forma acelerada, pero si por el contrario existe solo en el papel y no se le da ningún uso, es similar al usuario que se sube en el ascensor, pero no presiona el botón, lo cual no genera ningún movimiento, es decir permanece estancado, por esta razón es que notamos empresas que siempre permanecen en el mismo lugar y con los mismos resultados.

La evaluación de desempeño se convierte en una pieza clave, al formar parte del engranaje administrativo, el cual para su funcionamiento exige de la coordinación entre empleado y empresa, para facilitar el desempeño de las funciones organizacionales y promover el desarrollo del recurso humano, generando de esta forma un proceso dinámico que gestiona la mejora continua mediante la detección y corrección de falencias, identificación de fortalezas y el análisis y comparación respecto a los resultados esperados.

De acuerdo con el concepto emitido por Araujo & Brunet (2012) cuando se han definido los indicadores correctos y se cuenta con el sistema de medición adecuado, la evaluación del desempeño se convierte en un instrumento que estimula un comportamiento adecuado en el empleado, en las áreas organizacionales, en la empresa en su conjunto y genera una mejora continua.

La importancia de la evaluación de desempeño no radica únicamente en detectar los errores, quizás en muchas empresas cuentan con personal idóneo en detectar y hacer énfasis en las falencias y debilidades de los empleados, aunque se necesita saber qué funciona mal para corregirlo, la

importancia de evaluación de desempeño se refleja en la retroalimentación y en las acciones diseñadas estratégicamente para buscar la mejora continua, ya sea a partir de la corrección de falencias o mediante el desarrollo y explotación de las fortalezas, es importante tener conciencia que corregir las fallas le permite al empleado alcanzar las metas propuestas, pero explotar las fortalezas le permitirá al colaborador llegar más lejos de lo esperado.

Así mismo la evaluación de desempeño es una herramienta que contribuye a la optimización y mejor aprovechamiento de los recursos, contribuye a la eliminación de costos, generados por fallas internas y externas, tales como desperdicios, re procesos, retardos, re inspecciones y reparaciones, todas ellas ocasionadas por ausencia de políticas claras a partir de la aplicación de la evaluación de desempeño. “La empresa se constituye en una unidad de explotación, ya sea industrial, comercial o de servicios, bajo la dirección del propietario de la misma, el objetivo principal de una empresa es la optimización de los recursos (humanos, materiales, financieros, técnicos) de que disponga para obtener el máximo rendimiento”, (Rodríguez, 2010)

1.1.8.4 Importancia de aplicar la evaluación de desempeño para el empleado.

El ser humano se diferencia de los demás seres vivos por dos componentes característicos, el racional que le permite pensar, y el emocional que le permite sentir y soñar; por esta razón la evaluación de desempeño no debe ser direccionada para anteponerse a mencionados componentes, porque despierta una reacción negativa por parte del evaluado, atentando contra el buen clima organizacional de la empresa.

La evaluación de desempeño debe tener como propósito ayudar al empleado a progresar de manera continua, debe estar fundamentada en principios de justicia y equidad, para que pueda contar con la aceptación de los empleados y pueda ser vista como la plataforma para el cumplimiento de los sueños deseados, por dos razones significativas:

La primera razón positiva consiste en ayudarlo a detectar las falencias que debe superar para poder alcanzar las metas planteadas ya sean organizacionales, personales o familiares. Como el propósito de la evaluación no es solamente detectar las falencias, sino convocar a la organización para desarrollar planes encaminados a la superación de las mismas, el empleado no se quedará con la desilusión de las observaciones realizadas en la evaluación de desempeño, sino por el contrario, este proceso le ayudará a detectar las falencias y ahora la organización le colabora en encontrar las soluciones para su corrección, de esta manera se fortalece el estado de ánimo y se motiva a la aceptación de las fallas, primera acción necesaria para la superación de las mismas.

La segunda razón positiva para el empleado, tiene que ver con la forma y los medios disponibles para ayudarlo a superar debilidades presentadas, para ello se despliega un equipo comprometido, con la preparación necesaria, capaz de asumir y superar retos, para que este empleado supere las debilidades que le entorpecen la mejora continua. Este respaldo tiene un impacto positivo en el sentir del empleado, potencializa el comprometimiento por su empresa, fortalece la confianza en sí mismo, creyendo que tiene las condiciones para afrontar los retos que se presenten, le hacen sentirse útil y soñar con alcanzar nuevos objetivos de tipo personal, organizacional o familiar, estimulando de esta manera la mejora continua.

1.1.8.5 Importancia de aplicar la evaluación de desempeño para la organización.

El recurso humano es el principal activo que puede tener una organización, por esta razón se valora y se desarrollan mecanismos encaminados a buscar su fortalecimiento, entre los mecanismos empleados para el fortalecimiento del recurso humano se encuentran los procesos realizados, desde que el empleado se vincula por primera vez a la organización, en esta medida se valora el proceso de selección en el cual la empresa invierte recursos con el fin de garantizar la incorporación de colaboradores con el perfil y las competencias requeridas para el puesto, así mismo se realiza el

proceso de inducción, con el fin ubicar al empleado en su puesto asignado y relacionarlos con el equipo de trabajo.

De igual manera la empresa destina recursos para los procesos de formación y capacitación realizados con el fin de desarrollar las competencias que presentan debilidad e impiden que ese empleado alcance los objetivos propuestos, por esta razón aplicar la evaluación de desempeño contribuye de manera significativa a la verificación de los avances alcanzados mediante la aplicación de los diferentes procesos encaminados al potenciamiento del recurso humano; es decir de manera indirecta ayuda a medir el grado de eficiencia de los procesos mencionados y establece si se justifica la inversión realizada para el cumplimiento de los mismos.

La evaluación de desempeño actúa como un diagnóstico organizacional encaminado a determinar los puntos fuertes y áreas de mejora, Según Castillo (2006) “la importancia del diagnóstico organizacional y por extensión de la función de diseño de programas de personal, se destaca cuando se recuerda que todo el sistema de la administración de personal se orienta hacia la creación de condiciones laborales que permitan la obtención del máximo desarrollo de las potencialidades de la fuerza laboral”.

El diagnóstico cumple su propósito de identificar las fortalezas y debilidades del recurso humano, pero para sacarle el máximo de provecho a esta grandiosa herramienta, la dirección debe actuar de manera equilibrada, dándole igual importancia a las fortalezas y a las debilidades identificadas en cada colaborador, en ocasiones se comete el error de fijar la mirada únicamente en los aspectos negativos identificados tras la evaluación de desempeño, dejando de lado resaltar los aspectos positivos que presenta ese mismo colaborador, el éxito se da siempre y cuando la dirección establezca una comunicación dinámica con el empleado para asimilar las falencias encontradas, de igual forma generar unos compromisos para su corrección, apalancados en las fortalezas que posee el empleado y en el respaldo de su empresa.

La evaluación de desempeño ayuda a ofrecer herramientas para realizar una remuneración o compensación justa y equitativa, a la hora de definir los salarios de los trabajadores, de esta manera el empleado se concientiza que si no muestra buen desempeño se verán afectados sus ingresos, o por el contrario se verá compensado con un mejor salario, destacándose positivamente lo cual le abre la oportunidad de ser presentado para participar de los planes de carrera y proporción, esta metodología se aplica generalmente en empresas comerciales en donde los empleados ganan a partir de las comisiones estipuladas por la empresa.

1.1.8.6 Tipos de evaluación de desempeño.

Para que el proceso de evaluación de desempeño tenga éxito es necesario seleccionar un método acorde con las características del individuo, del cargo y de la empresa.

Para Chiavenato (2001) los principales métodos tradicionales de evaluación de desempeño son:

- 1) Métodos de escalas gráficas.
- 2) Método de elección forzada.
- 3) Método de investigación de campo.
- 4) Método de incidentes críticos.
- 5) Métodos Mixtos.
- 6) Método de evaluación de desempeño 360 grados.

a. Método de escalas gráficas

Según Chiavenato (2001) este método evalúa el desempeño de las personas, mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada en donde las filas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto en las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado

para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor.

Dentro de las ventajas que ofrece este método, tenemos que brindar a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil, posibilita una visión integrada y resumida de los factores de evaluación, exige poco trabajo al evaluador en el registro de la evaluación ya que simplifica enormemente. (Chiavenato, 2001).

Entre las desventajas que presenta este método de evaluación, tenemos que tiene poca flexibilidad el evaluador, por lo tanto, debe ajustarse al instrumento y no a las características del evaluado, está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, tiende a rutinizar y generalizar los resultados de las evaluaciones y requiere de resultados matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones. (Chiavenato, 2001).

b) Método de elección forzada

En este método se le pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes categorías preestablecidas. Por norma cierta proporción debe colocarse a cada categoría. (Jiménez, 2016).

Este método entrega resultados muy generalizados, se limita a categorizar en resultados altos, medios y bajos.

c) Método de investigación de campo

En este método, la evaluación de desempeño la realiza el superior con la asesoría de un especialista (que generalmente pertenece al departamento de personal), el cual va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes, sobre el desempeño de los respectivos subordinados (González, 2006).

Entre sus ventajas deja ver que se da utilización a un profesional idóneo en la materia para realizar la evaluación de personal, que realiza una evaluación profunda, imparcial y objetiva a cada empleado, se apoya en la planeación para el desarrollo del proceso, permite acoplamiento con la

capacitación, plan de carreras y demás áreas del recurso humano. Sin embargo, genera costos adicionales a la organización por la contratación de personal especializado, de igual manera consume mayor tiempo por la realización de las entrevistas personalizadas. (González, 2006).

d) Método de incidentes críticos

Según González (2006) este método se basa en el hecho de que en el comportamiento existe ciertas características, externas capaces de conducir a resultados positivos (éxitos), o negativos (fracasos). El supervisor observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y excepcionalmente negativos con respecto al desempeño de sus subordinados, las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas deben corregirse y eliminarse.

e) Método de comparación por pares

De acuerdo con los autores, Urquiza & Bonilla (2008) “el sistema de comparación por pares consiste en llevar a cabo la evaluación de las personas de un departamento, cotejando una persona con otra, o varias personas con varias personas, para establecer finalmente una lista de las personas en forma jerarquizada de mejor a peor, la jerarquización puede llevarse a cabo, en forma cruzada por grupos”.

f) Método de evaluación de desempeño 360 grados

“Esta consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional. Es el sistema más amplio para valorar el desempeño, ya que dirige a las personas a la satisfacción de las necesidades y experiencias no solo de su jefe si no de aquellos que reciben sus servicios tanto internos como externos”. (Alles, 2006)

1.1.8.7 Ventajas de la evaluación de desempeño.

Según Morales (2015) entre muchas de las ventajas que aporta la evaluación de desempeño a las organizaciones, tenemos que les ayuda a determinar factores fuertes y áreas de mejora, así mismo la evaluación de desempeño posibilita teóricamente:

- La detección de necesidades de capacitación.
- El descubrimiento de personas clave.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de la misma.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- La toma de decisiones sobre salarios.

La evaluación de desempeño posibilita (Alles, 2006):

- Detectar necesidades de capacitación.
- Descubrir personas clave.
- Descubrir inquietudes del evaluado.
- Encontrar a una persona para un puesto.
- Motivar a las personas al comunicarles su desempeño e involucrándolas en los objetivos de la organización (retroalimentación).
- Es una ocasión para que los jefes y empleados analicen como están haciendo las cosas.
- Para tomar decisiones sobre salarios y promociones

1.1.8.8 Desventajas de la evaluación de desempeño.

Si no se proyecta un proceso de valuación responsable se puede presentar fenómenos de generalización, efecto halo, así como también se puede aprovechar el proceso para fines políticos. “Algunos evaluadores consideran que el proceso es una oportunidad política para premiar o castigar abiertamente a los empleados que les gustan o disgustan”, (Robbins, 2004).

De acuerdo con la opinión de los autores Bonilla & Urquizo (2008) el efecto halo consiste en dejarse impresionar por alguna de las características más destacadas de la persona evaluada, que domina todo el juicio del evaluador, bien sea en forma favorable cuando la característica en cuestión le complace o bien en forma desfavorable cuando le disgusta. Este efecto se da con mayor frecuencia cuando el evaluador no conoce demasiado al evaluado”.

“En ocasiones las evaluaciones de desempeño le quitan mucho tiempo y esfuerzo a la administración y en lugar de entregar información valiosa y confiable para tomar decisiones de recursos humanos, por lo regular lo único que consiguen es desmotivar a los empleados”, (Robbins, 2004)

1.1.9 La evaluación de desempeño 360 grados

La evaluación de desempeño de 360 grados es uno de los métodos más completos, desarrollados hasta el momento para la medición del desempeño de las personas; este modelo vincula la participación de agentes internos y externos con los cuales interactúa un colaborador en el desempeño de las actividades diarias. Entre los agentes internos, se encuentran los jefes, compañeros y subalternos, y en los agentes externos se puede considerar a los clientes y proveedores. El éxito de éste método evaluativo se centra en el proceso de retroalimentación, el cual integra los conceptos emitidos desde varios ángulos, lo que aporta un mayor grado de fidelidad, de igual manera reúne un grupo de recomendaciones y alternativas para superar las debilidades encontradas y explotar las habilidades que sean halladas en el evaluado.

Según Alles (2006) las evaluaciones de desempeño son lo que técnicamente se denominan herramientas para el desarrollo de las personas, por lo tanto, no vale la pena engañarse así mismo, ni vale la pena engañar a otros para que la misma sea favorable.

La reflexión que realiza esta autora a cerca de la evaluación de desempeño de 360 grados toca dos aspectos bastante importantes para que su realización conduzca al crecimiento continuo tanto de trabajadores como de las empresas. El primero de ellos, centra este método de evaluación como herramienta de desarrollo, que cuantifica el desempeño individual de cada evaluado, mostrando mediante los resultados las acciones a seguir, para buscar siempre la mejora continua.

El segundo aspecto invita a realizar el proceso a conciencia, no se debe llevar a cabo con el propósito de cumplir o de engañar a alguien, su finalidad es ayudar a que las personas mejoren el desempeño, por esta razón se debe garantizar de que su realización sea de manera transparente, actuando éticamente y apoyándose en los principios y valores que la organización establece.

"Es una herramienta de gestión de talento humano que consiste en una evaluación integral, la cual se utiliza para medir las competencias de los trabajadores de una empresa. Esta evaluación se basa en las relaciones que tiene el empleado, de tal manera que la retroalimentación es un factor clave para evaluar el desempeño de los trabajadores, los equipos y las organizaciones en las que se encuentran. Este reporte se obtiene a partir de la evaluación que hacen de él sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, clientes internos y clientes externos. Se basa en los comportamientos y habilidades que tiene la persona. Esto no permite identificar las fortalezas que presenta el evaluado al llevar a cabo sus actividades laborales para reforzarles y sus áreas de oportunidad para trabajar en ellas, y así, de esta manera elevar su grado de competitividad y productividad".

1.1.9.1 Ventajas de la evaluación de desempeño 360 grados

Este es un tipo de evaluación novedoso, participativo, encaminado a la mejora continua tanto de la organización como de las personas que la conforman, a continuación, se mencionan algunas de las ventajas que identifican este método evaluativo.

“Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado -en general- por grandes compañías multinacionales. La persona es evaluada por su entorno: jefes pares y subordinados”. (Alles, 2006).

El hecho de que todos los miembros que conforman la empresa sean evaluados, genera un ambiente de confianza, es una oportunidad abierta para descubrir que todas las personas tienen cualidades y fortalezas, las cuales se deben resaltar y compensar, así mismo permite conocer que se pueden presentar fallas en cualquier nivel jerárquico, pero la organización unida ayuda a superarlas.

Este tipo de evaluación otorga la ventaja de conocer los resultados del trabajo y el tipo de comportamiento que el evaluado tiene con sus superiores, compañeros, subordinados, clientes y proveedores de ser vinculados.

La reacción del cliente al enterarse que está siendo vinculado a un proceso de evaluación, encaminado a mejorar la calidad en los productos o servicios que le van a ser ofrecidos, le genera cierta satisfacción al tenerlo en cuenta, así mismo es una gran oportunidad para estrechar las relaciones sociales, generando confianza y afecto por la empresa, en razón a que los clientes siempre van a preferir aquellas empresas que les generen experiencias satisfactorias y ésta es una de ellas, por esta razón se le da un excelente manejo, vincular a los clientes puede generar valor agregado para la empresa, el cual se verá representado en un futuro cercano.

Al existir un acercamiento entre todos los miembros de la organización se va a facilitar estrechar relaciones que conlleven a un ambiente más amable, permitiendo la construcción de un clima organizacional incluyente, donde se valora el esfuerzo realizado por los empleados, demostrándoles que cada aporte contribuye a los logros de la organización, donde no solo cuentan los resultados tangibles si no también los esfuerzos por superar las dificultades.

Uno de los principales logros que se obtienen con la evaluación de desempeño 360° es la de facilitar la selección del personal para capacitar,

o fortalecer los conocimientos en el área que presenta debilidades, contar con empleados que no tienen las suficientes competencias para desempeñar su trabajo se convierte en un enemigo silencioso, el cual atenta contra la organización desde adentro, si no se detecta y se neutraliza de seguro va a representar pérdidas incalculables.

Es una de las herramientas que más contribuyen al desarrollo de personal, genera una cultura de autocontrol, permite que el empleado se exija cada día más, estimulando la mejora continua, garantiza un reconocimiento justo para premiar el esfuerzo de los evaluados que se destaquen, facilitando la selección de candidatos para ser incluidos y promovidos mediante el plan de carrera establecido.

1.1.9.2 Desventajas de la evaluación de desempeño 360 grados.

A pesar de que la evaluación de desempeño de 360° sea una herramienta que contribuye de manera significativa al desarrollo de las personas y de la organización, suele ocurrir algunas dificultades para su realización, tales como: “Muchas personas no aceptan el resultado obtenido y en esos casos todo el tiempo es perdido”. (Alles, 2015).

Para los autores, Villa & Caperan (2010) las desventajas pueden ser:

- La falta de objetividad de los evaluadores con prejuicios y sesgos puede desvirtuar los resultados.
- Su gestión es más compleja, en términos administrativos, al combinar diferentes personas, tanto internas como externas, niveles jerárquicos, etc.
- La retroalimentación puede provocar resentimiento del evaluado si siente que quienes respondieron no fueron objetivos.
- En situaciones de conflictos interpersonales es desaconsejable.
- Para funcionar con eficacia, el sistema requiere formación y cultura de evaluación del desempeño en la organización muy implantada.

Los autores antes mencionados hacen una recopilación de las consecuencias negativas que se pueden generar por la mala aplicación de este modelo de evaluación del desempeño, donde sobresale el tema de cultura organizacional. Éste tema es fundamental porque dentro de él se enmarcan las costumbres y la historia de la empresa, por lo tanto implementar este modelo en una empresa con varios años de antigüedad, donde el recurso humano cuente con muchos años de antigüedad, va a generar más dificultad, a comparación de una empresa recién formada donde la evaluación de desempeño esté incrustada como parte de la cultura organizacional, donde exista la concientización permanente de ver este modelo como herramienta de desarrollo.

1.1.9.3 Objetivos

Según Blog PeopleNext (2020) también conocida como "Evaluación integral", esta herramienta es de gran utilidad para medir las competencias conductuales de los colaboradores obteniendo retroalimentación de su desempeño en las competencias claves que requiere el puesto.

Alguno de los principales usos que se le da a esta evaluación en las empresas son las siguientes.

- Medir el desempeño del talento humano.
- Evaluar las competencias.
- Diseñar programas de aprendizaje y desarrollo.
- Servir como base para implementar planes de carrera y sucesión.

1.1.9.4 Finalidad

Para Blog PeopleNext (2020) la finalidad de la evaluación de 360 grados es dar al colaborador retroalimentación

para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

Debe incluirse una autoevaluación, esto permite a la persona una introspección y visualización de su desempeño. De esa manera al contar con la propia perspectiva del evaluado y la retroalimentación de los demás se logra mantener un equilibrio y la mayor objetividad posible.

1.1.9.5 Beneficios

De acuerdo con Blog PeopleNext (2020) esta herramienta de gestión provee tanto a la organización como a su equipo de trabajo múltiples ventajas que se verán reflejadas en un crecimiento organizacional y una mejora en el desempeño del talento humano.

Algunos de los beneficios obtenidos al evaluar al personal por medio de esta metodología son:

- Obtener información de cada miembro del equipo desde diferentes perspectivas, con lo que se consigue información más confiable.
- Reducir los prejuicios y sesgos que pueden aparecer cuando la evaluación depende de una sola persona.
- Fomentar el trabajo en equipo y la colaboración de tal manera que los compañeros se conocen entre ellos y se realiza crítica constructiva.
- Identificar las fortalezas y áreas de oportunidad de los colaboradores en cuanto a sus competencias.
- Motivar a que los empleados conozcan, se identifiquen y vivan la misión, visión y valor de la empresa.
- Mejorar la percepción de equidad, transparencia y justicia en los procesos de evaluación.
- Identificar las necesidades de desarrollo de los colaboradores para la toma de decisiones estratégicas en la gestión de talento.
- Proporciona retroalimentación constructiva y totalmente anónima.

1.1.9.6 Etapas

Según Conexión Esan (2016) la evaluación de 360 grados de acuerdo con Human Smart, tiene siete (7) etapas:

- ❖ **Preparación**, se define cada paso a seguir, así como los tiempos que tomará el proceso de ejecución de la evaluación. Se debe analizar las competencias laborales clave por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias. Se definen los formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, líder del proceso, entre otros aspectos.
- ❖ **Sensibilización**, el objetivo de esta etapa es lograr que evaluados y evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación, así como su impacto organizacional. Es importante reducir la tensión emocional del evaluado ocasionado por ser observado y evidenciado. Omitir esta etapa probablemente llevará a que la evaluación de 360 grados no tenga los resultados deseados.
- ❖ **Proceso de evaluación**, es la etapa en que a los evaluadores se les envían los formatos de evaluación para que puedan dar una retroalimentación objetiva de acuerdo al rol que desempeñan con relación al evaluado.
- ❖ **Recolección de datos**, conforme los evaluadores van haciendo sus evaluaciones, estas son recolectadas para su posterior procesamiento. Se requiere de un monitoreo del avance registrado por cada evaluador, poniendo especial atención si hay algún retraso o si se presenta alguna anomalía.
- ❖ **Reporte**, es la parte del proceso en que la información se recolecta, se sintetiza y se acomoda para que partir de ella se puede obtener información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado.
- ❖ **Retroalimentación**, esta etapa requiere de un enfoque positivo al evaluado, que le ayude a crecer tanto en lo profesional como en lo

general. Se espera asimismo una reacción positiva y comprometida por parte del evaluado.

- ❖ **Planes de desarrollo**, luego de la evaluación y retroalimentación se debe elaborar planes de crecimiento para cada evaluado, mediante procesos de mejora que permitan desarrollar las oportunidades detectadas en la retroalimentación. Es preciso actuar sobre cuatro elementos donde pueden detectarse las deficiencias: conocimientos, actitudes, habilidades y valores.

1.1.9.7 Importance of the 360-degree evaluation

Rouhi (2014) la realización de revisiones de desempeño en general, proporciona una serie de funciones valiosas para las organizaciones. Permiten que una organización:

- Traducir la misión del departamento / organización en objetivos concretos alcanzables
- Gestionar el rendimiento en lugar de reaccionar ante él.
- Reducir la superposición de tareas laborales y el uso ineficaz e ineficiente de las habilidades de los empleados.
- Proporcionar reconocimiento escrito del trabajo completado.
- Obtenga nueva información e ideas del personal
- Discutir el desarrollo de habilidades y carreras. Proteger a la organización de acusaciones de discriminación infundadas.
- Reducir el estrés para el supervisor: administrar en lugar de reaccionar
- Reduzca el estrés para el empleado: lo que se espera queda claro (Alexander, 2006).
- La retroalimentación puede proporcionar valor organizacional, permitiéndonos identificar necesidades y establecer objetivos para el desarrollo organizacional y la capacitación dentro de la universidad.

- Los individuos obtienen una perspectiva más amplia de cómo son percibidos por otros de lo que anteriormente era posible.
- Obtener la aceptación del principio de múltiples partes interesadas como una medida del desempeño.
- Aclarado a los empleados aspectos críticos de desempeño.
- Abre comentarios y ofrece a las personas una visión más completa del rendimiento que antes.
- Proporciona informes de retroalimentación confiables y fáciles de usar.
- Los informes directos y los pares, en lugar de la gerencia / supervisores, son mejores para juzgar algunas habilidades como el liderazgo.
- Un individuo puede administrar mejor su propio desempeño y carrera.
- Una visión completa del desempeño del individuo / equipo / organización y cuáles son las fortalezas y debilidades.

1.2 Antecedentes

Bedoya & Enrique (2008) concluyen que el objetivo es contar con personal de alta calidad, productividad y satisfacción del cliente: Relación de los recursos humanos, con la estrategia de la organización, captar gente calificada, retener gente calificada, conformar una fuerza de trabajo flexible, estructurar una fuerte cultura organizacional, alcanzar índices de satisfacción altos y procesos de gestión de evaluación de desempeño en escenarios competitivos, desarrollo y entrenamiento gerencial y tener un buen lugar de trabajo.

Bueno (2001) concluye la productividad del factor de producción de trabajo depende del dueño de ese favor que es la persona humana. Por lo tanto, mientras más favorables sean las condiciones jurídicas y económicas, mejor realizará el profesional de la información sus funciones y más productividad prestará al empresario. De este modo, se hace necesaria la existencia de una política adecuada de recursos humanos que incide y

favorezca la productividad del profesional. Esta vendrá determinada por la correcta planificación de los recursos humanos, una adecuada selección de los trabajadores, la formación auténtica y la capacitación profesional, la evaluación de las tareas realizadas por los empleados, la promoción interna en la empresa informativa y los adecuados controles de calidad del producto informativo.

Broggi (2010) concluye los recursos humanos están tomando cada día un papel más importante en el crecimiento de las empresas. Actualmente, los avances tecnológicos son utilizados por todas las empresas, los activos productivos, así como las materias primas son accesibles a todos por igual, la diferencia principal lo establece la gente, que es lo único que no debe ser canjeable. El tablero de comando orientado al área de recursos humanos les permitirá a las empresas planificar objetivos que sean viables, integrando todos los subsistemas que posee el área, lo cual ayudará a entender cómo cada acción que se toma influirá directa o indirectamente en el rendimiento, la motivación, la fidelidad del empleado de la empresa, entre otros".

Corado (2013) sus principales conclusiones fueron los factores que afectan la adecuada aplicación de la evaluación en el Proyecto BLP, son: la falta de capacitación de los evaluadores para la aplicación de dicha herramienta, no poseen un manual sobre el tema que les sirva como guía y los evaluados consideran que la comunicación con sus jefes es deficiente. Al evaluar la capacitación del recurso humano se detectó que los evaluadores no cuentan con la capacitación necesaria para la aplicación efectiva de la evaluación del desempeño a sus subordinados, ni éstos para ser sometidos a la misma".

Cruz (2008) concluye con el análisis de los datos obtenidos de la aplicación del instrumento a la muestra, se logró determinar que, sí existe cierto grado de influencia lineal, significativa y positiva de la auto percepción del nivel de capacitación sobre la auto percepción del nivel de desempeño laboral.

Dias (2011) concluye los resultados de la investigación mostraron que sí existe una influencia lineal significativa entre la variable autoevaluación del nivel de capacitación (ANC) y la variable autoevaluación del nivel del desempeño laboral (ANDL). Los valores del coeficiente no estandarizado, B_k , obtenidos mediante la técnica estadística de regresión fueron: $B_0 = 1.782$ y $B_1 = .638$. Con dichos valores se construyó la siguiente ecuación: $ANDL = 1.782 + .638 (ANC)$. Al término del análisis se observó que la variable autoevaluación de la capacitación representa 47.6% de la varianza de la variable

dependiente dado que el valor R2 corregida fue igual a .476. Los resultados de la investigación mostraron que sí existe una influencia lineal, positiva y significativa entre la autoevaluación del nivel de capacitación laboral y desempeño laboral”.

Fernández (2014) concluye se determinó a través del instrumento de recolección de datos que la empresa consideró necesario hacer factible un plan estratégico de capacitación basado en competencias laborales dirigido a los trabajadores ya que fue evidente, que la mayoría de los trabajadores no recibían capacitación, y los resultados obtenidos fueron pocos favorables. Asimismo, la investigación consideró, que el proceso de capacitación debe ser constante y hay que estar al pendiente de cuáles son las necesidades de capacitación que requieran los trabajadores, ya que siempre nacen nuevos métodos de trabajos modernos, que hacen que las maneras de cumplir con las obligaciones de un puesto de trabajo queden obsoletas y en el pasado.

Lainez (2016) concluye los resultados obtenidos de la investigación mostraron que las variables programas de capacitación y la evaluación del desempeño de los individuos tienen una correlación de Pearson de 0.749 que es un nivel de correlación positiva considerable estadísticamente significativo ($p < 0.05$). Por lo tanto, se acepta la hipótesis alternativa; a mayor nivel de capacitación, mayor el nivel de evaluación del desempeño de las personas que se capacitan con FUNADEH.

Linares (2017) se desprenden las siguientes conclusiones: 1. El trabajo de investigación permitió afirmar que el proceso de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima. 2. El diagnóstico de las necesidades de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima. 3. La programación de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima. 4. Se determinó que la ejecución de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima.

López (2009) concluye el nivel de interés por el trabajo es alto y dicen sentirse satisfechos por alcanzar cosas valiosas en su puesto de trabajo a pesar de la percepción que tienen de que existe un trato injusto respecto a lo que rinden en su trabajo, físico y emocionalmente y hay poco reconocimiento hacia el rol que desempeñan. Es por estas causas por las que

aparecen los nervios que afirman tener a flor de piel y les impiden desempeñar bien su función. Todo ello relacionado con el reconocimiento y con la dificultad para acceder a una formación continuada.

Martell & Sánchez (2013) concluye los resultados de la investigación permitieron conocer la percepción de los clientes en relación al desempeño de los trabajadores, quienes antes de la implementación del plan de capacitación otorgaban un puntaje de 3.39 (en una escala de 0 al 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño) y luego de la implementación del plan otorgaron un puntaje promedio de 7.83 medido en la misma escala. Esta evolución de promedios permitió probar la hipótesis a través de la prueba estadística Z, cuyo resultado fue $Z=29 > 1.96$, lo cual demostró que se acepta la hipótesis alternativa: La implementación de un plan de capacitación mejora el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo”.

Martin (2011) concluye la dirección empresarial debe valorar el concepto de capital humano de la organización en toda su amplitud valorando, por tanto, la potencialidad empresarial que tiene no sólo el capital intelectual sino, también el capital social y el capital afectivo de sus empleados. Las empresas deberían invertir en el desarrollo de su capacidad de innovación como vía para lograr el éxito empresarial y emprender el papel del capital humano en dicho desarrollo. Las empresas deben conocer cuáles son las prácticas más efectivas para retener a sus empleados y valorar la necesidad de diseñar baterías de prácticas apropiadas para el colectivo formado por sus empleados más valiosos. Las empresas deben asumir los cambios que conlleva la actualización que se está produciendo en la relación de empleo. En dicha relación, la faceta relacional ha adquirido un gran protagonismo para los empleados estratégicos, en detrimento de la faceta transaccional.

Mayuri (2008) concluye como parte del diseño experimental, se realizó una evaluación de capacitación a cuatro grupos aleatoriamente conformado por 20 participantes cada uno, a quienes se les aplicó una pre prueba y post prueba, llegando a la conclusión que la mejor medición de resultados de la evaluación es el promedio de notas final que refleja el conocimiento y la práctica de los conocimientos alcanzados, quedando demostrado con el diseño de los cuatro grupos que los programas de capacitación mejoran el desempeño laboral de los participantes de manera significativa.

Méndez (2012) concluye a través de la entrevista realizada a la gerencia de ventas se lograron establecer los factores necesarios que permitan la realización de la propuesta de instrumento de evaluación desempeño de 360° para el personal operativo del área de ventas. Se determinó que todo el personal encuestado, está de acuerdo en que se debe implementar un modelo de evaluación de desempeño el cual beneficiará a todos dentro de la organización; señalando con claridad las obligaciones y lo que se espera de los colaboradores.

Molina (2015) alcanza a las siguientes conclusiones: La evaluación del desempeño es un factor fundamental para el desarrollo y evolución de las organizaciones en función del cumplimiento y logro de los objetivos planteados. La investigación se desarrolló con el fin de demostrar la importancia de las herramientas de evaluación del desempeño laboral en función de la consecución de los objetivos organizacionales. En base a los resultados obtenidos se pudo determinar que el desarrollo e implementación de metodologías de evaluación del desempeño, en este caso la de 360°, coadyuva al mejoramiento continuo de las organizaciones y al cumplimiento razonable de los objetivos plasmados en el quehacer diario de los trabajadores.

Muñoz (2015) concluye se hizo un excelente trabajo en equipo con los directivos de la fundación para poder determinar las variables que se necesitaban dentro del formato para poder evaluar a todos los trabajadores de la fundación puesto que las escogidas competen a todos los niveles del organigrama y pueden ser evaluados de forma general, lo que se pretendía medir con las variables era ver la retribución que el empleado está dando a la fundación y poder mejorar y corregir las falencias que presente, de igual manera sobresaltar sus cualidades y habilidades a la hora de realizar su trabajo diario en la fundación. Se diseñó un formato para la realización de la prueba piloto de la evaluación de desempeño 360° teniendo en cuenta el método de calificación requería contar con una forma sencilla pero concreta, pues los trabajadores de la fundación siempre están muy ocupados con la cantidad de tareas y funciones que tienen y no disponen de mucho tiempo

Najar (2011) concluye la investigación fue de tipo aplicado, realizó un diseño experimental que se requirió para su interpretación, uso el explicativo-correlacional para determinar la relación de las variables. El tamaño global de la muestra fue de 80 participantes. La técnica usada ha sido encuesta y el instrumento el cuestionario tanto en español como en inglés, los datos fueron procesado y analizados con el SPSS. Los

resultados obtenidos a través del gráfico de dispersión y el coeficiente de correlación r de Pearson (0.792) se pudo afirmar que existe correlación positiva considerable estadísticamente significativo ($p < 0.05$) indicando esto que a mayor capacitación del personal se tendrá mejor desempeño laboral en el personal del hotel”.

Pedraza, Amaya & Conde (2010) llegan a la siguiente conclusión el desempeño del trabajador ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito en una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de recursos humanos los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Perez (2014) concluye la técnica del Feedback 360°, como hemos mencionado repetidas veces a lo largo del trabajo, pretende dar una oportunidad a los empleados para que sean capaces de involucrarse en un proceso donde cada persona tiene que enfrentarse a una auto evaluación sobre sus fortalezas, debilidades y el desempeño general que lleva a cabo en su trabajo, y a las críticas constructivas de personas con las que comparte el día a día. Un empleado puede asumir que su trabajo es el correcto mientras que los resultados de sus compañeros muestran lo contrario; por tanto, estas desviaciones tienen que ser asumidas, en primer lugar, y corregidas para lograr una mejora en el desempeño. Por ello es tan importante la percepción social, puesto que las opiniones de la gente que rodea a un individuo puedan darle un toque de realidad a su rendimiento y al propio trabajo y darle la oportunidad de alcanzar una plenitud profesional”.

Prieto (2013) una de las conclusiones, es la siguiente el talento humano es lo que genera ideas que son únicas de la empresa, logrando establecer la diferencia entre una empresa y otra. Por eso, el talento es actualmente la variable más competitiva de las organizaciones. En las organizaciones avanzadas del mundo, la lucha está en atraer, seleccionar y retener a los mejores talentos. Solamente las personas más capacitadas, podrán crear los mejores productos y generar las mejores ideas para que las compañías superen exitosamente a ser competitivas. La gestión de talento humano, se convierte en un aspecto decisivo, pues si el éxito de las organizaciones depende en gran medida de lo

que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces, invertir en las personas puede generar grandes beneficios".

Ramírez (2014) concluye con los resultados obtenidos del análisis estadístico a los datos de la muestra se pudo concluir que la edad del empleado y la antigüedad en el puesto no tuvieron una influencia significativa en el desempeño laboral. La capacitación laboral si resultó predictora del desempeño laboral; su influencia fue lineal, positiva y significativa. Esto significa que, a mayor nivel de capacitación, mayor puede ser el nivel desempeño laboral".

Ruiz (2016) llegó a las siguientes conclusiones: "En el análisis de la situación actual del modelo de evaluación de desempeño de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. de Lambayeque, observamos que están empleando un sistema de evaluación del desempeño tradicional, con uso de instrumentos poco confiables. Consideran que la empresa debería medir periódicamente sobre las áreas más relevantes o aquellas críticas donde es necesario reforzar positivamente sus acciones". "Al analizar la satisfacción laboral observamos que la mayoría de los trabajadores consideran estar satisfechos con su entorno laboral. Están más satisfechos con las Relaciones Sociales que se da en la empresa, con el Desarrollo Personal y con el Desempeño de la Tarea. En menor proporción con los beneficios e Incentivos Laborales, las Condiciones Físicas y Materiales y las Relaciones con la autoridad. Están en desacuerdo con las Políticas Administrativas de la empresa".

Rutty (2007) concluye las organizaciones desarrollan diversos esquemas de evaluación de sus experiencias de capacitación que van desde la evaluación formal a través de créditos emitidos por las organizaciones participantes en la capacitación, la evaluación de aprendizaje, evaluación a través de los sistemas de desempeño y dispositivos especialmente diseñados para evaluar las relaciones entre capacitación y sus efectos en el trabajo. Seguir la línea de razonamiento de propósitos y efectos es un supuesto demasiado simple que se vincula con esta forma de ver los sucesos en las organizaciones que la capacitación produce una mejoría en el desempeño laboral y la mejoría en el desempeño laboral produce una mejoría en el desempeño organizacional. No hay recetas para evaluar más bien hay disponibles para ajustar a la realidad de las organizaciones. "

Verdesoto & Andrade (2012) arribaron a las siguientes conclusiones se pudo comprobar que el Diseño e Implantación de un Sistema de Evaluación al Desempeño por



Competencias si influye en la productividad de los trabajadores de la empresa Global Chem Cía. Ltda., mismo que se verificó en las encuestas realizadas en la empresa. El estudio demuestra que la aplicación del modelo de competencias le ha permitido a la empresa establecer políticas claras para todo su personal y ha posibilitado seleccionar a cada 12 persona para el puesto que ha sido requerido. La empresa ha podido definir planes de capacitación y desarrollo con las personas en base a los resultados individuales, además de proponer una evaluación constante a todo su personal para mantenerlos comprometidos con la compañía asegurándose a corto y largo plazo el logro de los objetivos empresariales.

Al gestionar el talento humano a través de una evaluación de desempeño los autores demostraron ventajas competitivas como: predecir problemas y adelantarnos a soluciones".

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Identificación del problema

En la actualidad, las organizaciones enfrentan cambios constantes del entorno a los cuales tienen que adaptarse para sobrevivir, tienen que brindar servicios y/o productos de alta calidad, deben alcanzar los niveles de competitividad para ser más eficientes y deben mantener un ritmo constante de innovación para atraer, motivar y desarrollar a su personal o por el contrario asegurarse a perecer. Es entonces, cuando se comprueba que, en la mayoría de las organizaciones, la gran diferencia o la principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo, la constituyen las personas que laboran en ellas.

En esa razón actualmente se ha detectado que falta involucrar a todo el personal en los eventos que se desarrollan en la planta de producción, administración y ventas, lo cual genera una falta de socialización, así como carencia del apoyo del ejecutivo en los procesos productivos, administrativos e involucramiento de los mismos, y a la vez una falta de coordinación departamental.

Si continúan existiendo las falencias antes mencionadas en las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres, existirá un alto nivel de rotación del personal, baja productividad, incumplimiento de las metas planteadas en el plan estratégico y a la vez esto traerá como consecuencia la falta de crecimiento organizacional.

Con el Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño de 360 grados, se mejorará considerablemente en cuanto se refiere la eficiencia y eficacia y además la retroalimentación a los subsistemas restantes de la administración de recursos humanos que permitirá aprovechar en gran medida la capacidad y especialidad del personal a favor de la empresa.

2.2 Formulación del problema

Nuestra interrogante principal es la siguiente:

¿Cómo es la gestión de recursos humanos y su incidencia en el desarrollo organizacional de las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres de la Región Lima?

2.2.1 Sistematización del problema

La sistematización del problema son las siguientes:

1. ¿Con la finalidad de garantizar una buena gestión de recursos humanos, las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres, cuentan con programas de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores?
2. ¿Para lograr el desarrollo organizacional las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres, se evalúa periódicamente el desempeño del personal?

2.3 Justificación

Es necesario investigar el comportamiento de las empresas, con la finalidad de tener pleno conocimiento el cumplimiento o no de todos los requerimientos normativos y ejecutivos para garantizar un producto de calidad y un servicio eficiente y esmerado al consumidor.

Nunca se han realizado evaluaciones de desempeño a los diferentes empleados de la empresa, perdiendo grandes oportunidades de mejora y de crecimiento no solo del personal de planta sino de todo el personal en general, pues al realizar evaluaciones se tomará mejores decisiones en la ubicación de personal, se mejorará el desempeño de los trabajadores e igualmente se logrará detectar errores en el diseño del puesto de trabajo y ayudará a identificar las áreas de capacitación.

Según Roe (2005) los sistemas de evaluación se hacen necesarios debido a que, si no se implementan, los empleados nunca sabrán en que están fallando y es necesario saber en qué se puede mejorar, una retroalimentación constante siempre será útil ya que calificará el desempeño que realizan y es un medio de comunicación muy efectivo y bueno entre los jefes y sus empleados.

Esta investigación es novedosa, por ser la primera pues en la búsqueda de trabajos de investigación en la Escuela de Postgrado, no se ha encontrado trabajos de alto nivel en este rubro y por tanto los resultados alcanzados serán aportes muy importantes a todas las empresas.

Será un trabajo de alto nivel e inédito que abarcará todos los aspectos del talento humano, para tal efecto se encuestará a los mismos actores, cuya opinión será determinante para conocer la realidad de las empresas; y, también se entrevistará a los responsables de la administración.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo general

Analizar la gestión de recursos humanos y si incidencia en el desarrollo organizacional de las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres de la región Lima.

2.4.2 Objetivos específicos

- i. Conocer la gestión de los recursos humanos en las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres.
- ii. Identificar los principales problemas que afrontan las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres para alcanzar el desarrollo organizacional
- iii. Diseñar un sistema de evaluación del desempeño de 360 grados del personal de las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres, como resultado de una buena gestión de personal.

2.5 Hipótesis

2.5.1 Hipótesis general

Las empresas productoras de pinturas del distrito de San Martín de Porres, no cuentan con una buena gestión de recursos humanos, lo cual incide negativamente en el desarrollo organizacional.

2.5.2 Hipótesis específicas

- i. Las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres, para la gestión de recursos humanos, no cuentan con programas de capacitación y adiestramiento del personal.
- ii. Las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres, para lograr el desarrollo organizacional, no tienen planificado ni programado la evaluación de desempeño del personal.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Lugar de estudio

El trabajo de investigación propuesto se desarrolló en el distrito de San Martín de Porres de la provincia de Lima, lugar donde están ubicadas las empresas productoras de pinturas.

La empresa Contreras Representaciones Químicas (CRQ) SCRL, es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de pinturas, barnices y productos de revestimiento similares, tintas de imprenta y masillas, cuenta con siete (7) años de presencia en el mercado, alcanzando un alto prestigio en el ámbito nacional.

Desde su fundación, ha seguido una política de desarrollo e innovación constante que le permite hoy ser una compañía líder en aportar soluciones de fabricación y comercialización de pinturas y disolventes, dispone de una infraestructura de 10,000 m², con áreas exclusivas para producción, oficinas, almacenamiento y patio de carga/descarga, todas ellas implementadas con la tecnología más moderna para dar respuesta al mercado más exigente.

La filosofía de la empresa se orienta en ser una empresa de producción distinta, con atención personalizada orientada a brindarle valor agregado al cliente y con personal altamente motivado y capacitado.

La estructura orgánica de la empresa, es la siguiente:

- Gerente General
- Asesor legal

- Gerente Administrativo
 - Jefe de almacén
 - Jefe de compras
 - Jefe de recursos Humanos
 - Jefe de Sistemas
 - Jefe de producción
 - ✓ Supervisor de despacho
 - ✓ Supervisor de producción
 - Operario
- Gerente Financiero
 - Jefe de Caja/Bancos
 - Jefe de Contabilidad
 - ✓ Asistente contable
 - Jefe de Créditos y Cobranzas
- Gerente Comercial
 - Jefe de ventas
 - Jefe de facturación

3.1.1 Distrito de San Martín de Porres

Fue creado el 22 de mayo de 1950 mediante Decreto Ley N° 11369 durante el gobierno de Manuel A. Odría, con el nombre del Distrito Obrero Industrial 27 de Octubre. En 1956 por Ley N° 12662, cambia a Fray Martín de Porres (25 de Octubre de 1956) y finalmente con la canonización del hasta entonces Beato adquiere su actual denominación mediante Decreto Supremo N° 382A- M (11 de mayo de 1962).. Los últimos años el crecimiento demográfico del distrito ha sido

vertiginoso instalándose gran cantidad de tiendas comerciales e industriales, el incremento de mercados informales que están en pos de formalizarse.

El distrito de San Martín Porres está situado al Noroeste del centro de Lima, a una altura de 132 m.s.n.m con una extensión total de 41,5 km², entre la margen derecha del río Rímac y la izquierda del río Chillón. Su latitud respecto del Ecuador es 12°01'40" y su longitud es 77°02'36" Oeste del Meridiano Greenwich. Este dato corresponde a su capital que es el barrio Obrero, Limita al Norte con los distritos de Ventanilla, Puente Piedra y los Olivos; al Sur: Cercado de Lima y Carmen de la Legua; al Este: Rímac, Independencia y Comas; y al Oeste con el Callao.

San Martín de Porres tiene una población de 579,561 habitantes según datos del INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática). De los 579,561 habitantes de San Martín de Porres, 296,652 son mujeres y 282.909 son hombres. Por lo tanto, el 48,81% de la población son hombres y el 51,19% son mujeres.

Si comparamos los datos de San Martín de Porres con los del departamento de Lima concluimos que ocupa el puesto 2 de los 171 distritos que hay en el departamento y representa un 6,86 % de la población total de ésta. A nivel nacional, San Martín de Porres ocupa el puesto 2 de los 1,834 distritos que hay en Perú y representa un 2,11 % de la población total del país, ocupa el puesto 8 de los 1.834 distritos que hay en Perú y representa un 1,32 % de la población total del país.

San Martín de Porres tiene un clima desértico. De acuerdo con Köppen y Geiger clima se clasifica como BWh. La temperatura media anual en San Martín de Porres se encuentra a 24.2 °C. La precipitación es de 176 mm al año.

Los lugares de interés, son: Huaca Palao, Huaca El Paraíso con sus 60 hectáreas de restos pre incaicos, Cerro La Milla, Huaca Condevilla, Huaca Garagay, Terminal Terrestre y Centro comercial Fiori, Estadio Alberto Gallardo, Universidad Peruana Cayetano Heredia, Clínica Cayetano Heredia, Urbanización El Pedregal y Casa Hacienda Infantas.

3.2 Población

La población para el desarrollo de la investigación está constituida por todos los trabajadores de las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres de la Región Lima.

3.3 Muestra

La muestra está representada por el personal de trabajadores de la empresa Contreras Representaciones Químicas (CRQ) SCRL, constituida legalmente y cumple con todos los requisitos exigidos para desarrollar esta actividad, se encuestó a todos los trabajadores de dos áreas de la planta (de producción los 25 trabajadores) y administración (empleados de la gerencia comercial, los 39 trabajadores), aplicando la muestra estadística no probabilístico.

3.4 Método de investigación

Es una investigación de campo, porque se recurrió a fuentes primarias: encuestas. Para realizar el estudio, se recurrió a fuentes secundarias: textos, folletos, libros, documentos, es decir una investigación bibliográfica.

Esta investigación se basa en un cuestionario de preguntas, dirigido al personal. Toda la información recolectada sirve para determinar si existe o no un sistema de evaluación del desempeño en la empresa. Posteriormente la información obtenida permitió realizar el análisis respectivo.

En el desarrollo del trabajo de investigación se utilizaron los siguientes métodos:

- Descriptivo, en cuanto se refiere a las características de cada una de las empresas motivo de investigación.
- Inductivo, porque los resultados obtenidos pueden ser generalizados.
- Explicativo, para evaluar y explicar el cuestionario alcanzado a los encuestados referidos a la selección, capacitación y evaluación del personal

3.4.1 Método descriptivo

Consiste en describir las características de los hechos o los fenómenos

La investigación es de carácter descriptivo, pues por su naturaleza se remite a describir las situaciones que se estudian. En ese sentido no se profundiza en cuanto a las causas o razones que generan la problemática. La descripción, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento, suele implicar algún tipo de comparación o contrastes y puede descubrir relaciones causa-efecto presentes en las variables no manipuladas, pero reales.

3.4.2 Método inductivo

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales.

Una gran ventaja de la inducción es que impulsa al investigador a ponerse en contacto directo con las cosas. El camino va de la especificidad de los objetos a la unidad de los conceptos. El fundamento de la inducción es la experiencia. La inducción puede ser aplicada cuando se estudia a un conjunto de objetos pequeños de forma relativa, porque puede examinarse todos y cada uno de ellos. Para aplicar el método inductivo se requiere que el conocimiento en principio tenga contacto directo con las cosas reales y, a la vez, parta de la determinación aproximada de la serie de fenómenos que se van a inducir.

3.4.3 Método explicativo

La investigación explicativa se caracteriza porque aborda hechos de la realidad relacionándola con una causa o varias causas. Explicar un hecho es hacer que sea comprensible y entendible. Cuando la causa sucedió y actualmente no existe, corresponde a una investigación *exposfacto*; pero cuando la causa se manifiesta ahora y sus efectos recién se observará en el futuro inmediato o mediato, corresponde a una investigación *prospectiva* o *predicha*.

La explicación es la identificación de la causa o causas que la generan el hecho de la realidad que se pretende investigar.

3.4.4 Enfoque de la investigación

Es una investigación de enfoque cuantitativo, porque reúne las siguientes características:

- a) Plantea un problema de estudio delimitado y concreto, las preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas.
- b) Una vez planteado el problema de estudio, se ha revisado investigaciones anteriores y tiene revisión de literatura.
- c) Tiene marco teórico, que es la teoría que nos ha servido de guía en el estudio.
- d) Tiene hipótesis para probar si son ciertas o no.
- e) Se ha sometido a la prueba las hipótesis.
- f) Para la obtención de los resultados se ha recolectado datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes.

3.4.5 Alcance de la investigación

Es una investigación de alcance exploratorio, descriptivo y explicativo.

Es un estudio exploratorio, porque nuestro objetivo fue examinar un tema no conocido, se tiene dudas y no se ha abordado antes y hemos indagado aspectos o áreas desde nuevas perspectivas de la empresa motivo de estudio.

Es una investigación descriptiva, porque se busca especificar o describir las propiedades, características y rasgos importantes.

Es una investigación explicativa, porque se pretende establecer las causas de los eventos, sucesos o fenómenos que se estudian con las encuestas elaboradas.

3.5 Diseño de investigación

Es una investigación no experimental, pues se ha desarrollado sin manipular deliberadamente las variables independientes, se basa en categorías, conceptos, sucesos o contextos que ya ocurrieron o se dieron sin la intervención directa de la investigadora, se observaron los fenómenos en su ambiente natural para después analizar e interpretar.

Es un diseño transversal, pues se realizaron observaciones y recolección de datos en un momento único en el tiempo. El propósito fue describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

Es exploratorio, porque se recolectó datos sobre el personal de planta u operarios, administrativos o empleados y los ejecutivos; y, es descriptivo porque se ha descrito el comportamiento de todo el personal.

3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

Para realizar la presente investigación de la existencia de un sistema de evaluación del desempeño se ha utilizado los siguientes instrumentos:

3.6.1 Técnicas

- **La encuesta:** Para la presente investigación se utilizó como técnica la encuesta, habiéndose para tal efecto elaborado y aplicado un cuestionario a los encuestados.
- **Trabajo de Campo:** Nos permitió recoger información sobre hechos, sucesos y acontecimientos naturales de los trabajadores obreros de planta y los empleados de la empresa.

3.6.2 Instrumentos.

- **Cuestionario:** Para la presente investigación se aplicó el cuestionario, utilizando la escala tipo Likert.

Según Carrasco (2008) la escala de Likert es una estructura que presenta un conjunto de ítems en forma de proposiciones positivas (favorables), sobre hechos y fenómenos sociales o naturales de la realidad, comportamientos individuales y colectivos de personas e instituciones, respecto de los cuales se pide que las personas sometidas a observación expresen su opinión o actitud. Para ello es necesario que cada ítem contenga una graduación escalonada de respuestas, que vayan de lo más favorable a lo menos favorable, de tal manera que permitan a las personas observadas, expresar su opinión y parecer de manera objetiva y precisa”.

Para García, Aguilera & Castillo (2011) las escalas de Likert están constituidas por un conjunto de preguntas que se refieren a actitudes, cada una de ellas de igual valor. Las personas responden indicando de acuerdo o desacuerdo. Se establecen habitualmente cinco rangos, pero pueden menos o más. A esta escala también se

le conoce como escala aditiva, porque cada sujeto alcanza como puntuación global la suma de los rangos otorgados a cada elemento”.

Hernández, Fernández y Baptista (2006) indican que este método consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

Este instrumento se ha construido con la finalidad de recoger información referida a la variable “desempeño laboral” y responde a las siguientes dimensiones: 1. Habilidades y Capacidades, 2. Comportamientos, y 3. Metas y Resultados. A los indicadores: Conocimiento del puesto, Puntualidad, Presentación personal, Capacidad de ejecución, Facilidad para aprender, Desempeño de la tarea, Trabajo de equipo, Relaciones humanas, Creatividad, Liderazgo, Responsabilidad, Actitud e iniciativa, Cantidad de trabajo, Calidad del trabajo, Atención al cliente, Cumplimiento de los plazos y Enfoque en los resultados.

3.6.3 Validez del instrumento

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2006) la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.

Todo instrumento de recolección de datos debe resumir dos requisitos esenciales: validez y confiabilidad. Con la validez se determina la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems que miden las variables correspondientes. Se estima la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir.

Carrasco (2008) indica que este atributo de los instrumentos de investigación consiste en que éstos miden con objetividad, precisión, veracidad y autenticidad aquello que se desea medir de la variable o variables en estudio.

3.7 Tratamiento y análisis de datos

Después de la realizar las encuestas, obtuvimos los datos, los mismos fueron clasificados, tabulados, graficados para finalmente realizar la respectiva interpretación y análisis.

En el caso de la investigación se ha diseñado un sistema de evaluación de desempeño de 360° para todo el personal de la empresa.

Se ha procesado el tratamiento estadístico – matemático de toda la información de los datos, el cual nos condujo en su primera parte a la afirmación estadística de los datos (finding).

El propósito del análisis fue resumir y plasmar las observaciones, las mismas que se materializan en los resultados de la investigación con el fin de proporcionar respuesta a las interrogantes realizadas en la investigación.

El objetivo de la interpretación fue buscar los resultados simplificados.

3.8 Operacionalización de variables

Variable(s)	Dimensión(es)	Indicador(es)
Independiente Recursos Humanos	1. Programas de gestión de recursos humanos	Capacitación Adiestramiento Calidez y calidad Remuneración Ambiente Equipamiento Tecnología
Dependiente Desempeño laboral	1. Habilidades y capacidades	Conocimiento del puesto Puntualidad Presentación personal Capacidad de ejecución Facilidad de aprender
	2. Comportamiento	Desempeño de la tarea Trabajo en equipo Relaciones humanas Creatividad Liderazgo Responsabilidad Iniciativa
	3. Metas y resultados	Cantidad de trabajo Calidad de trabajo Atención al cliente Cumplimiento de plazos Enfoque de resultados

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Conocimiento de la gestión de los recursos humanos en las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres.

Con la finalidad de obtener los resultados esperados, para luego interpretar y analizar las respuestas del personal de planta (producción) y personal administrativo (compras, ventas, facturación, contabilidad, almacén y recursos humanos), para conocer la gestión de los recursos humanos, de la encuesta anónima, sabiendo que nadie desea identificarse para no generar ningún compromiso así la respuesta es más confiable, con preguntas muy claras, para obtener respuestas precisas y algunas con respuestas múltiples.

1. ¿El nuevo personal que ingresa a la empresa, lo hace mediante concurso público?

Tabla 1
Contrato de nuevo personal

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	20	5	0	25
Porcentual	80.00%	20.00%		100.00%
ADMINISTRATIVO	35	4	0	39
Porcentual	89.74%	10.26%		100.00%

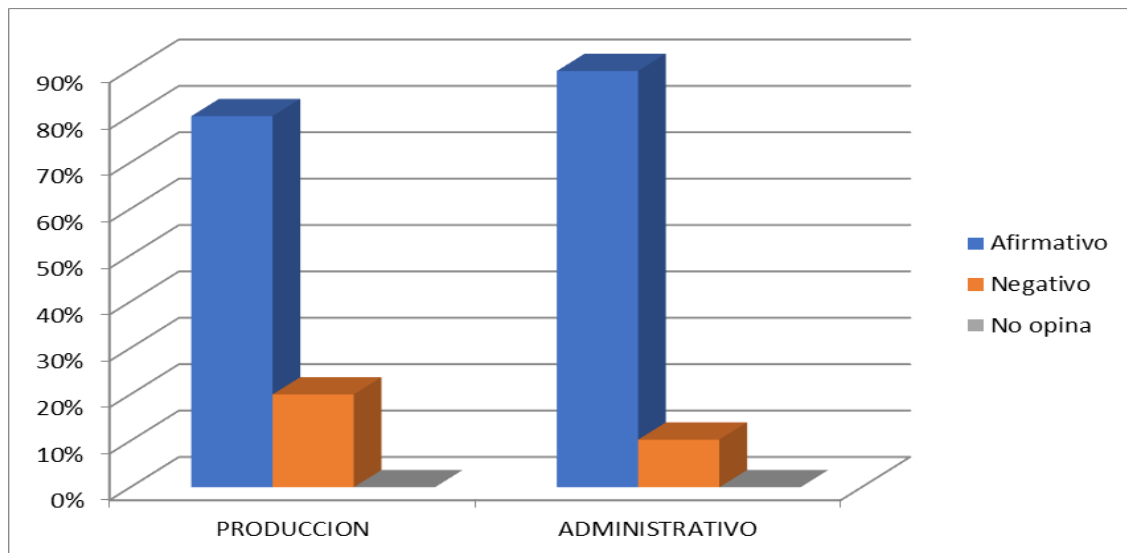


Figura 1. Representación gráfica y porcentual del nuevo personal
Fuente: tabla 1

Conforme a la tabla 1 y Figura 1, de los trabajadores de la planta de producción, un 80.00% manifiestan que el nuevo personal se somete a un examen y por concurso público; el 20.00% manifiesta que algunos de los trabajadores no se han sometido a concurso, sino por recomendación o familiaridad.

Del personal administrativo el 89.74% manifiestan afirmativamente y que ellos postularon a una plaza mediante concurso público, evaluación escrita y entrevista; y, un 10.26% que no fueron evaluados porque son personas de mucha experiencia, por tanto ingresaron por recomendación de sus compañeros que trabaja en la empresa, solamente se sometieron a una entrevista

2. ¿La gerencia en su plan de trabajo contempla programas de capacitación y adiestramiento del personal?

Tabla 2
Programas de capacitación y adiestramiento

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	4	18	3	25
Porcentual	16.00%	72.00%	12.00%	100.00%
ADMINISTRATIVO	10	27	2	39
Porcentual	25.64%	69.23%	5.13%	100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

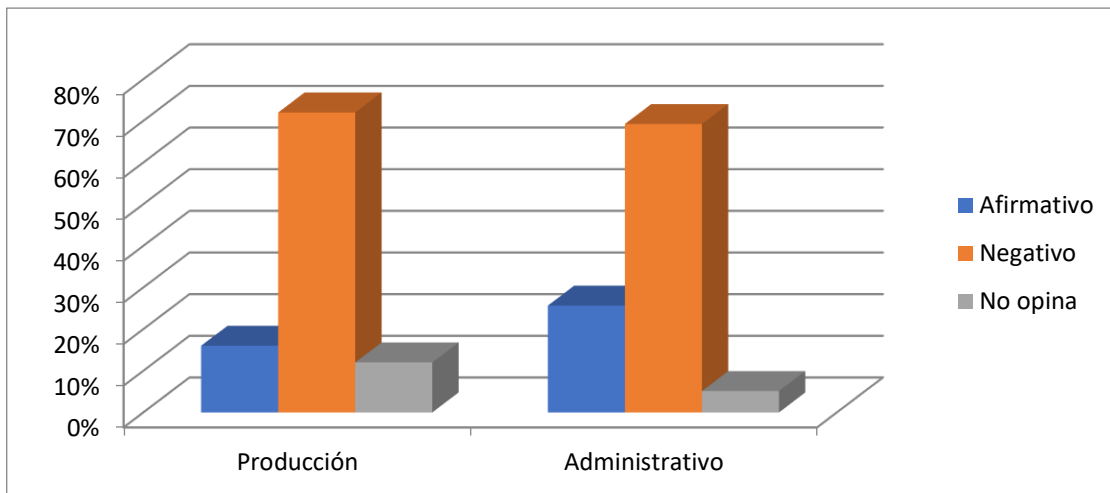


Figura 2. Representación gráfica y porcentual de capacitación y adiestramiento
Fuente: tabla 2

Según la tabla 2 y figura 2, un 16.00% de los operarios manifiestan que existe un programa de capacitación y adiestramiento para todo el personal que la gerencia pone de conocimiento oportunamente; el otro 72.00% manifiesta que no existe; y, un 12.00%, no tiene conocimiento sobre estas acciones o no desean opinar.

Del personal administrativo el 25.64% manifiestan afirmativamente y siempre participan en estos eventos; y, un 69.23% nunca se enteraron o no les comunican; y, el 5.13%, son sabe y no desea comentar por estar muy ocupado.

3. ¿La gerencia en los proyectos de mejora a realizarse en la empresa, involucra a todo el personal?

Tabla 3
Implementación de mejoras

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	4	21	0	25
Porcentual	16.00%	84.00%		100.00%
ADMINISTRATIVO	2	37	0	39
Porcentual	5.13%	94.87%		100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

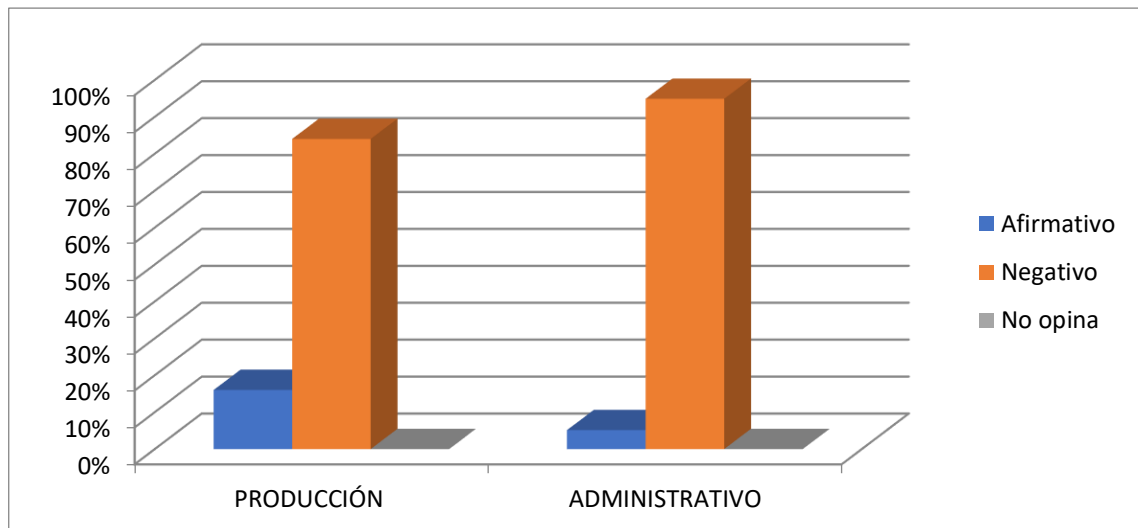


Figura 3. Representación gráfica y porcentual de implementación de mejoras
Fuente: tabla 3

De la tabla 3 y figura 3, para los operarios, según el resultado se concluye que el 16.00% de los encuestados mencionan que la gerencia para las mejoras sí involucra a todo el personal en los proyectos a realizarse; mientras que el 84.00% señala que no hay apoyo de los responsables de la empresa ni se involucra todo el personal, hay preferencias.

De los administrativos, el 5.13% afirman que la gerencia siempre se ha mostrado predispuesto para introducir mejoras, ubicarnos encima de la competencia, solicita opiniones e involucra a todo el personal para que puedan participar activamente en todos los proyectos: y, un 94.87% de los trabajadores responden negativamente, se refiere a empleados de avanzada edad que se resisten a los cambios.

4. ¿Todos los objetivos de mejora se aplican a exigencia de la gerencia de la empresa?

Tabla 4
Objetivos de mejora de la empresa

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	22	3	0	25
Porcentual	88.00%	12.00%		100.00%
ADMINISTRATIVO	38	1	0	39
Porcentual	97.44%	2.56%		100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

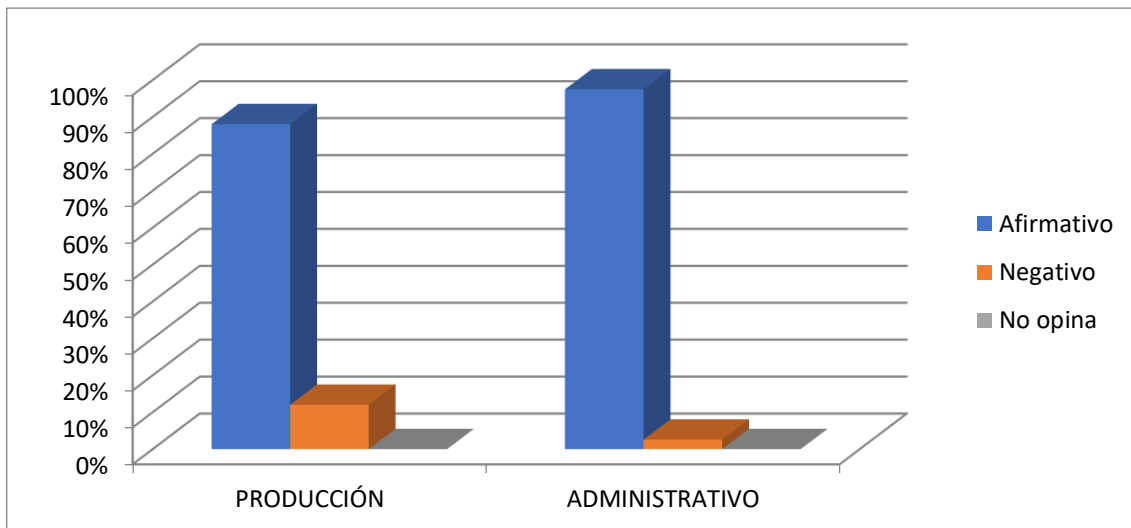


Figura 4. Representación gráfica y porcentual de objetivos de mejoras de la empresa
Fuente: tabla 4

En la tabla 4 y figura 4, en los operarios, se observa que el 88.00% de los encuestados considera que para establecer los objetivos de mejora, son por iniciativa y exigencia de la gerencia; el 12.00% indican que no se toma en cuenta las recomendaciones de la gerencia.

En el personal administrativo, el 97.44% manifiestan que la gerencia siempre está dispuesta a introducir mejoras y por ello pide opiniones para estar siempre a la vanguardia en la producción frente a terceros; y, un 2.56% afirma que no se toma en cuenta las sugerencias o ideas de mejora del producto y el marketing por los ejecutivos.

5. ¿Usted cree que la causa del bajo rendimiento en el desempeño del personal, se debe a la falta de capacitación, adiestramiento y motivación?

Tabla 5
Rendimiento en el desempeño

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	20	5	0	25
Porcentual	80.00%	20.00%		100.00%
ADMINISTRATIVO	35	4	0	39
Porcentual	89.74%	10.26%		100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

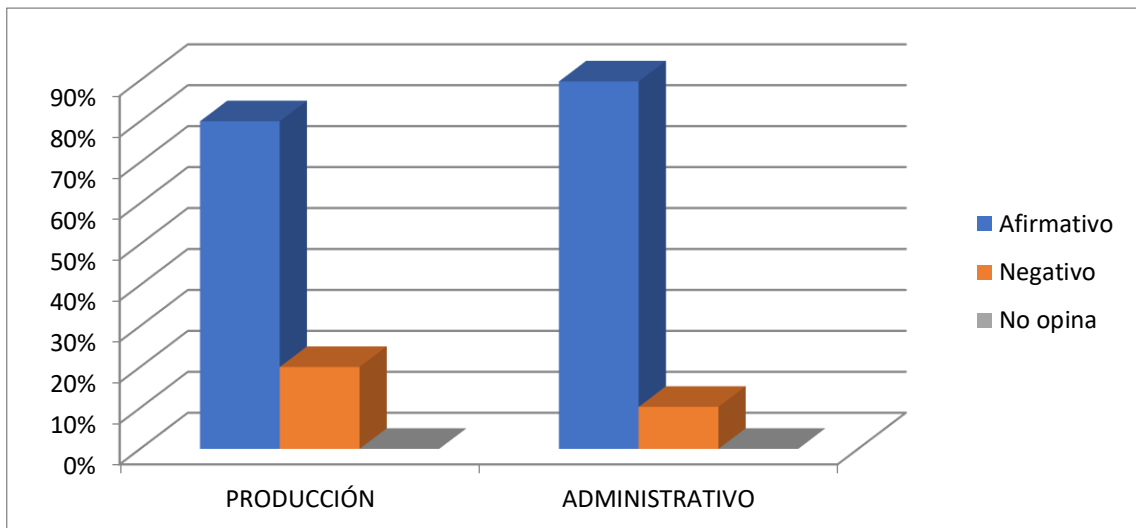


Figura 5. Representación gráfica y porcentual del rendimiento
Fuente: tabla 5

De la tabla 5 y figura 5 en el caso de los operarios, el 80.00% de los encuestados indica que la causa de bajo rendimiento es la falta de actualización o capacitación en su área de trabajo; y, el 20.00% manifiesta que es por falta de motivación, ya las personas mayores no esperan capacitarse sino más bien incentivos y premios pecuniarios o mejora en sus remuneraciones.

De los empleados, el bajo rendimiento se debe principalmente a la falta de capacitación en el área donde cumple sus funciones (89.74%) y por falta de motivación e incentivos afirman el 10.26%, no hay incentivos por rendimiento e identificación con la empresa.

6. ¿El ambiente donde desarrolla su trabajo es adecuado, debidamente equipado acorde con el avance de la tecnología?

Tabla 6
Equipamiento del ambiente con tecnología

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	16	8	1	25
Porcentual	64.00%	32.00%	4.00%	100.00%
ADMINISTRATIVO	36	3	0	39
Porcentual	92.31%	7.69%	0	100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

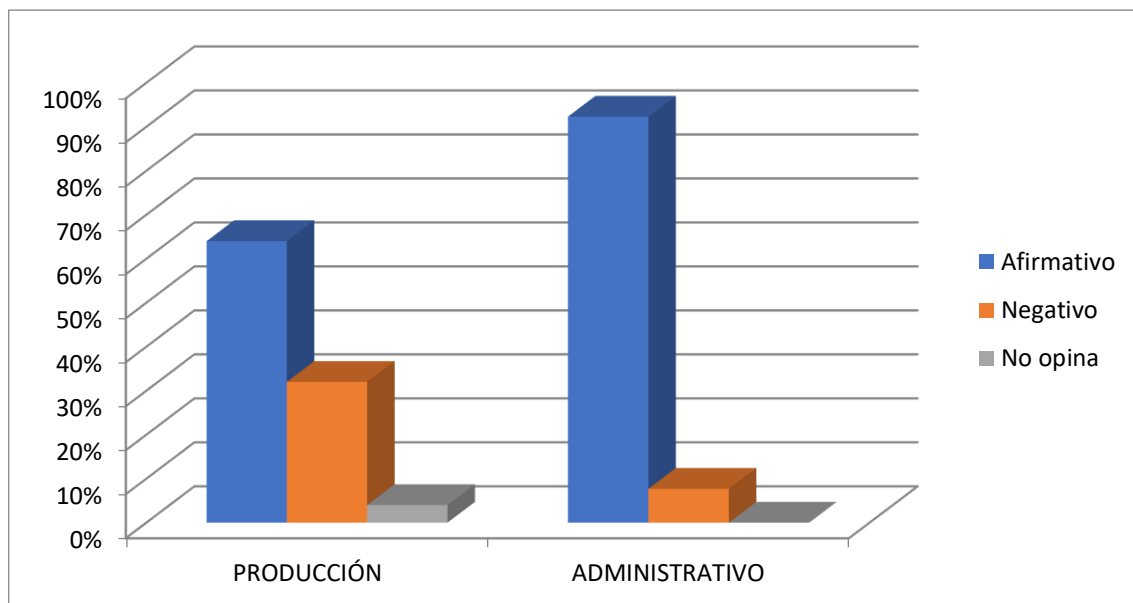


Figura 6. Representación gráfica y porcentual de equipamiento
Fuente: tabla 6

Según la tabla 6 y la figura 6, en los operarios, el 64.00% de los encuestados considera que el ambiente donde trabaja, está debidamente equipado y con maquinarias y equipos modernos; mientras que el 32.00% manifiesta que el equipo no es suficiente del mismo tiene conocimiento la gerencia, pero no es atendido su requerimiento; y, 4.00% no precisa ninguna respuesta.

En los administrativos, el 92.31% indican que si cuentan con un equipamiento adecuado el mismo que facilita el cumplimiento de sus funciones; y, el 7.69% responde negativamente.

7. ¿A usted si le mejoran sus remuneraciones, tendría mejor rendimiento, sin necesidad de capacitarse?

Tabla 7
Influencia de la remuneración en el rendimiento

Personal	Repuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	24	1	0	25
Porcentual	96.00%	4.00%		100.00%
ADMINISTRATIVO	20	19	0	39
Porcentual	51.28.%	48.72%		100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

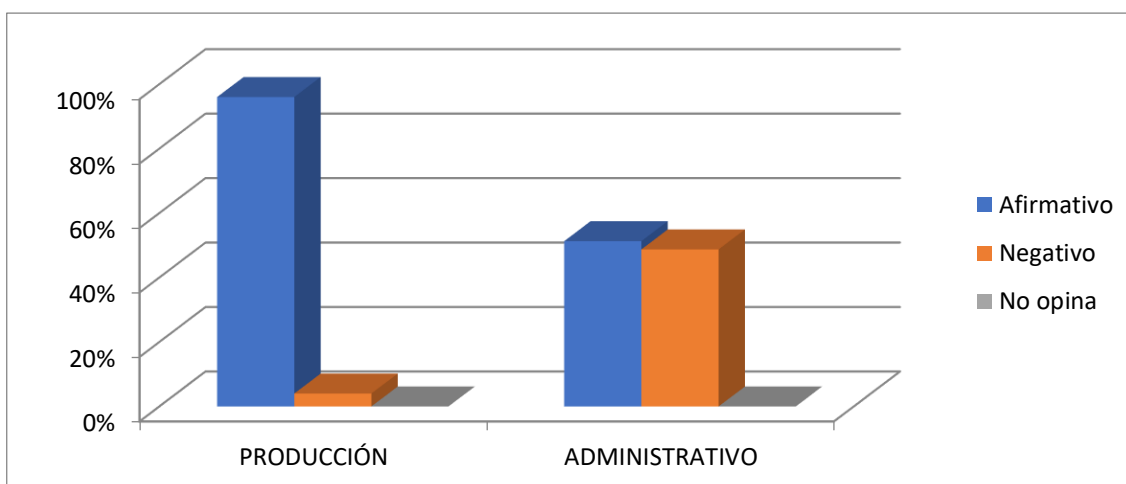


Figura 7. Representación gráfica y porcentual de remuneraciones

Fuente: tabla 7

Conforme a la tabla 7 y la figura 7, en los operarios, el 96.00% de los encuestados manifiestan que su rendimiento mejoraría si sus remuneraciones fuesen mejores, porque lo que perciben no es suficiente para los gastos familiares y no habría necesidad de capacitarse; y; el 4% indican que ello no es determinante, el rendimiento sería igual, siempre es necesario la capacitación.

En los administrativos, el 51.28% afirman que si mejoraría en su rendimiento y podría trabajar con mayor dedicación, puntualidad y responsabilidad; y, el 48.72% indican que la remuneración no influye ni es determinante en su rendimiento, para mejorar lo más urgente e indispensable es la actualización, capacitación y adiestramiento periódico en las tareas que corresponde a cada trabajador.

8. ¿Cree usted que la empresa ofrece productos de buena calidad y brinda una atención personalizada y oportuna a sus clientes?

Tabla 8

Atención a los clientes

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	21	3	1	25
Porcentual	84.00%	12.00%	4.00%	100.00%
ADMINISTRATIVO	38	1	0	39
Porcentual	97.44%	2.56%	0.00%	100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

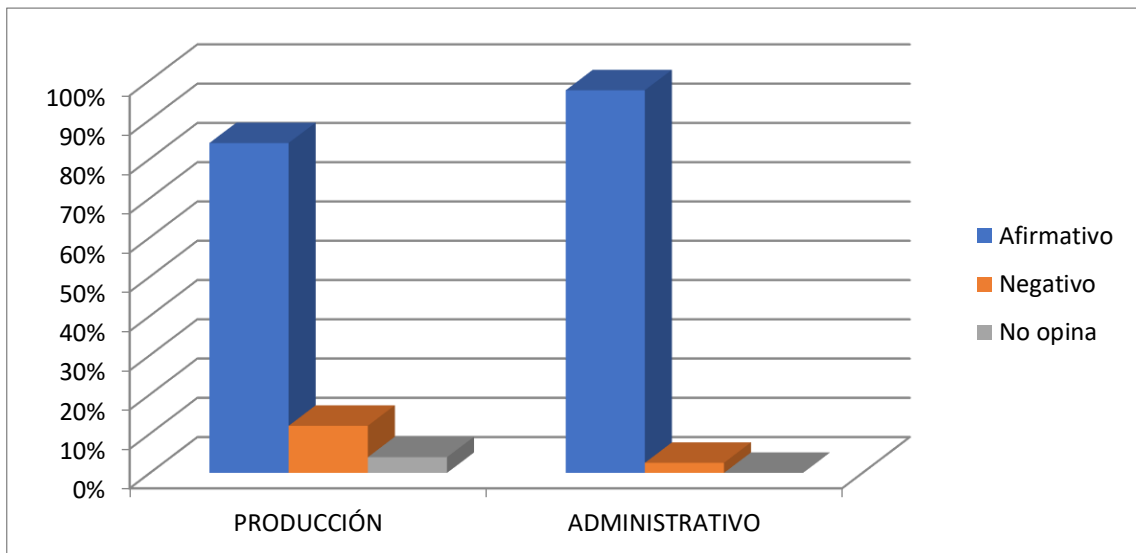


Figura 8. Representación gráfica y porcentual de clientes

Fuente: tabla 8

En la tabla 8 y la figura 8, se concluye que el 84.00% de los operarios consideran que la empresa ofrece productos de buena calidad y brinda una atención personalizada y oportuna a sus clientes; el 12.00% señalan que la empresa no brinda una atención oportuna por falta de stock.

El personal administrativo, manifiesta en un 97.44% que la empresa siempre ha brindado una esmerada atención considerando ser la razón de existir de la organización, por tanto merece el mejor trato posible y ofrece productos de calidad acorde a la exigencia del cliente; y, un 2.56% indica lo contrario.

9. ¿Usted conoce sus funciones y sus obligaciones dentro de la empresa?

Tabla 9

Conocimiento de sus funciones

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	22	3	0	25
Porcentual	88.00%	12.00%		100.00%
ADMINISTRATIVO	39	0	0	39
Porcentual	100.00%	0		100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

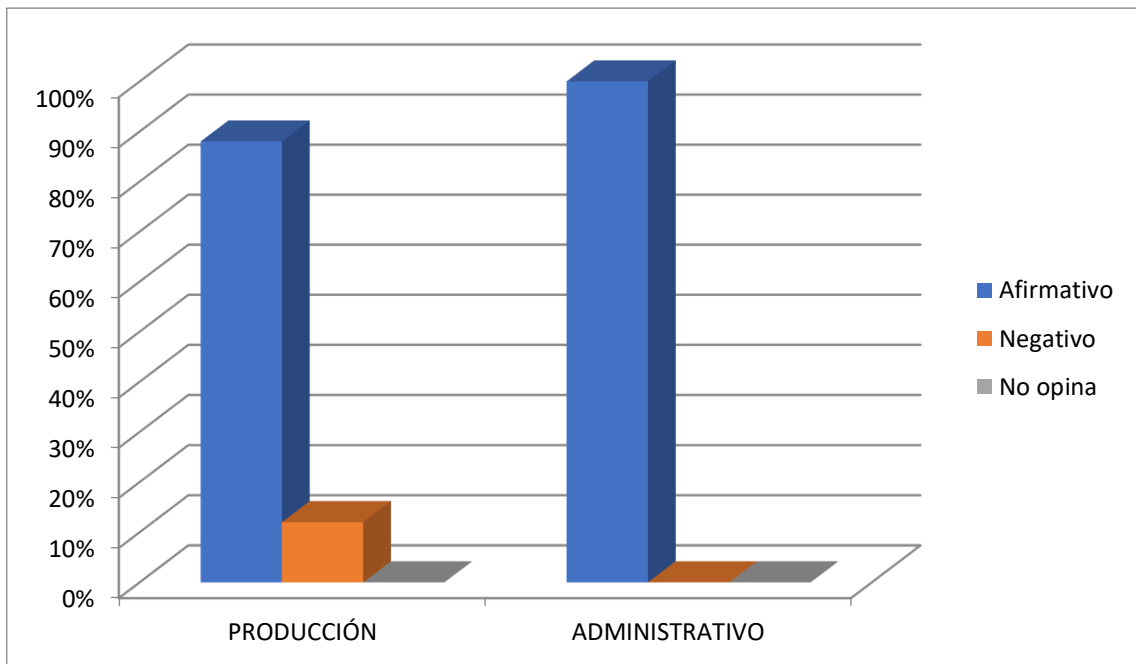


Figura 9. Representación gráfica y porcentual de conocimiento de sus funciones
Fuente: tabla 9

En la tabla 9 y figura 9, tener pleno conocimiento de las funciones que debe cumplir, es muy importante en cualquier organización; el conocimiento del puesto a desempeñar tiene que considerarse como un aspecto fundamental del trabajador, ya que el éxito para alcanzar los objetivos y expectativas, así como satisfacción de las necesidades del usuario o cliente y las funciones propias del puesto, depende del trabajador.

Según los resultados obtenidos en la Cuadro 10 y figura 9, los trabajadores obreros conocen sus funciones y obligaciones en la empresa en un 88.00%, y está informado del manual y organización de funciones que la empresa posee; mientras que el 12.00% no conocen perfectamente sus funciones porque no tiene conocimiento de sus obligaciones. Esto resulta preocupante dado a que hay trabajadores que no conocen sus obligaciones, siendo importante para la empresa que todos los trabajadores conozcan sus obligaciones para el desempeño eficiente y eficaz de sus funciones.

Del personal de empleados, todos conocen sus funciones y tienen conocimiento del manual y organización de funciones.

10. ¿Usted respeta la puntualidad para llegar a su centro de trabajo y las actividades que tiene programada la gerencia?

Tabla 10
Puntualidad en las actividades programadas

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	18	7	0	25
Porcentual	72.00%	28.00%		100.00%
ADMINISTRATIVO	37	2	0	39
Porcentual	94.87%	5.13%		100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de RQ SCRL

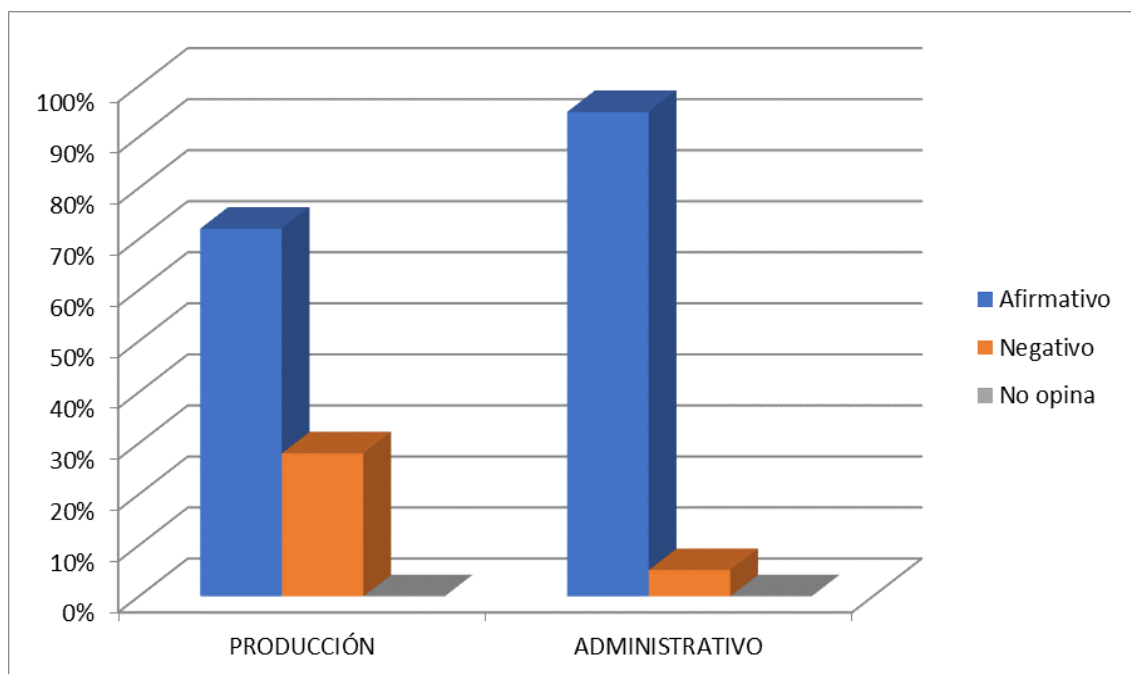


Figura 10. Representación gráfica y porcentual de puntualidad

La puntualidad es la capacidad y disciplina de un trabajador para llegar a tiempo al trabajo, reuniones, citas, compromisos, entre otras; a fin de cumplir con sus obligaciones.

La puntualidad es necesaria para otorgar a nuestra personalidad un firme carácter y un orden en la organización de nuestro tiempo.

Según los resultados obtenidos en la tabla 10 y Figura 10, los trabajadores obreros llegan puntualmente al trabajo siempre un 72.00%, pero existe un alto porcentaje del 28%, casi siempre llega tarde sea por la distancia u otro motivo, pero que lo compensa con horas extras, pues corren el riesgo de no ser renovado en su contrato. En cuanto a los empleados

llegan puntualmente siempre el 94.87%, a su trabajo y todas las actividades programadas y citadas para su asistencia y un 5.13% a veces llega tarde.

11. ¿Usted asiste a su trabajo correctamente uniformado y utiliza los distintivos de la empresa?

Tabla 11
Presencia personal

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	25	0	0	25
Porcentual	100.00%			100.00%
ADMINISTRATIVO	39	0	0	39
Porcentual	100.00%			100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

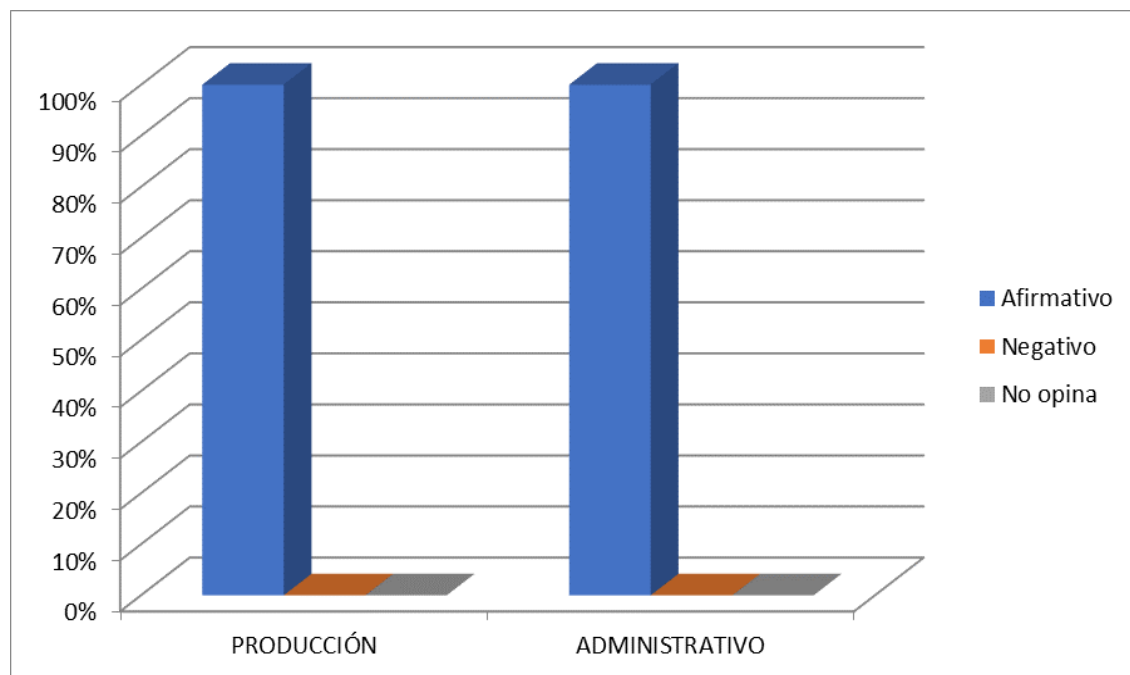


Figura 11. Representación gráfica y porcentual de presencia personal

La presentación personal es el aspecto que identifica a una persona con su trabajo y el respeto a su personalidad, a partir del uso del uniforme, el aseo, el peinado, el uso de fotocheck, entre otros. No basta con vestirse bien, es también importante la limpieza de la ropa, el aseo y cuidado personal.

Según los datos de la tabla 11 y Figura 11, el trabajador obrero asiste a su centro de trabajo correctamente uniformado y utiliza los distintivos de la empresa en el 100.00%, a

exigencia de la gerencia caso contrario no puede ingresar a su centro de trabajo y con todos los implementos de seguridad que exige su cargo. En cuanto al trabajador empleado, sucede igual pues las normas de la empresa su fiel cumplimiento, por tanto el 100.00% siempre asiste debidamente uniformado, portando fotocheck y bien aseado.

12. ¿Usted planifica y organiza su trabajo, y soluciona cualquier dificultad sin el auxilio de sus compañeros o personal especializado?

Tabla 12

Planificación y capacidad de ejecución

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	20	4	1	25
Porcentual	80.00%	16.00%	4.00%	100.00%
ADMINISTRATIVO	33	6	0	39
Porcentual	84.62%	15.38%		100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

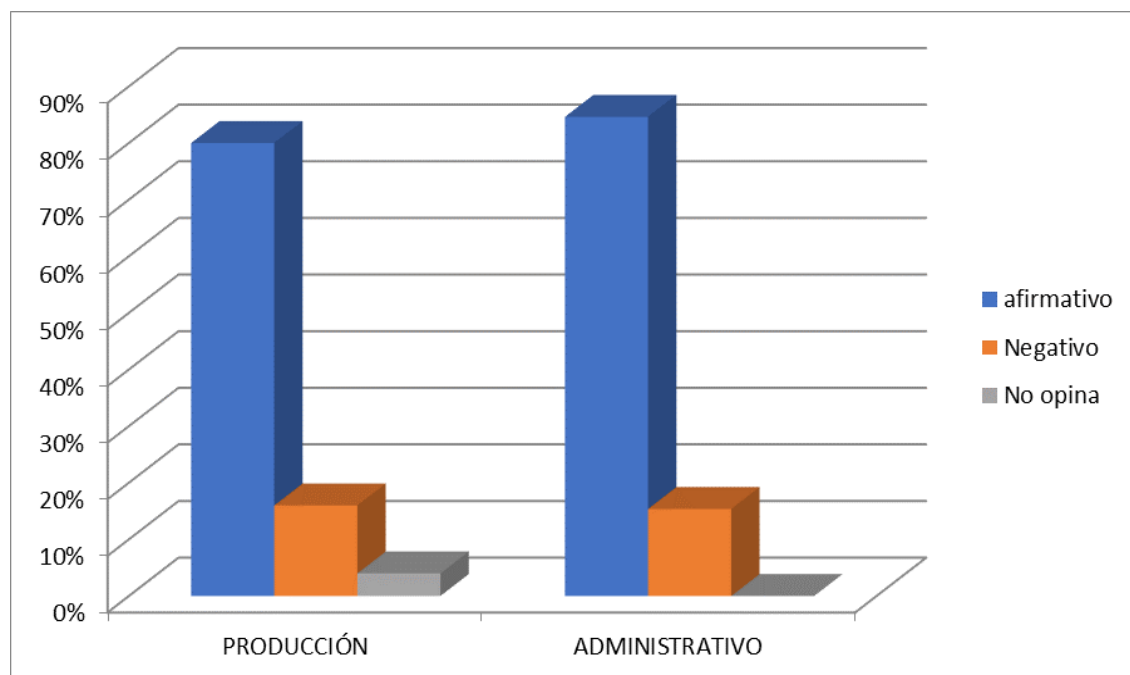


Figura 12. Representación gráfica y porcentual de planificación

En la tabla 12 y figura 12 la planificación y la capacidad de ejecución es el vínculo entre lo que se desea lograr y los resultados, entre las promesas y los logros, o entre lo que desean los gerentes y la habilidad del trabajador para llevarlo a cabo.

Según los resultados obtenidos el trabajador obrero planifica y organiza su trabajo y lo soluciona sin solicitar auxilio, siempre el 80.00%, un 16.00% veces solicita el auxilio de sus compañeros; y, un 4.00% no desea responder a la encuesta.

En cuanto a los empleados, el 84.62% siempre planifica y organiza su trabajo en forma anticipada; y, un 15.38% no lo hace porque ya sabe lo que tiene que hacer en el día.

13. ¿Usted recibe alguna capacitación por su propia cuenta?

Tabla 13

Capacitación particular

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	5	16	4	25
Porcentual	20.00%	64.00%	16.00%	100.00%
ADMINISTRATIVO	8	30	1	39
Porcentual	20.51%	76.92%	2.56%	100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

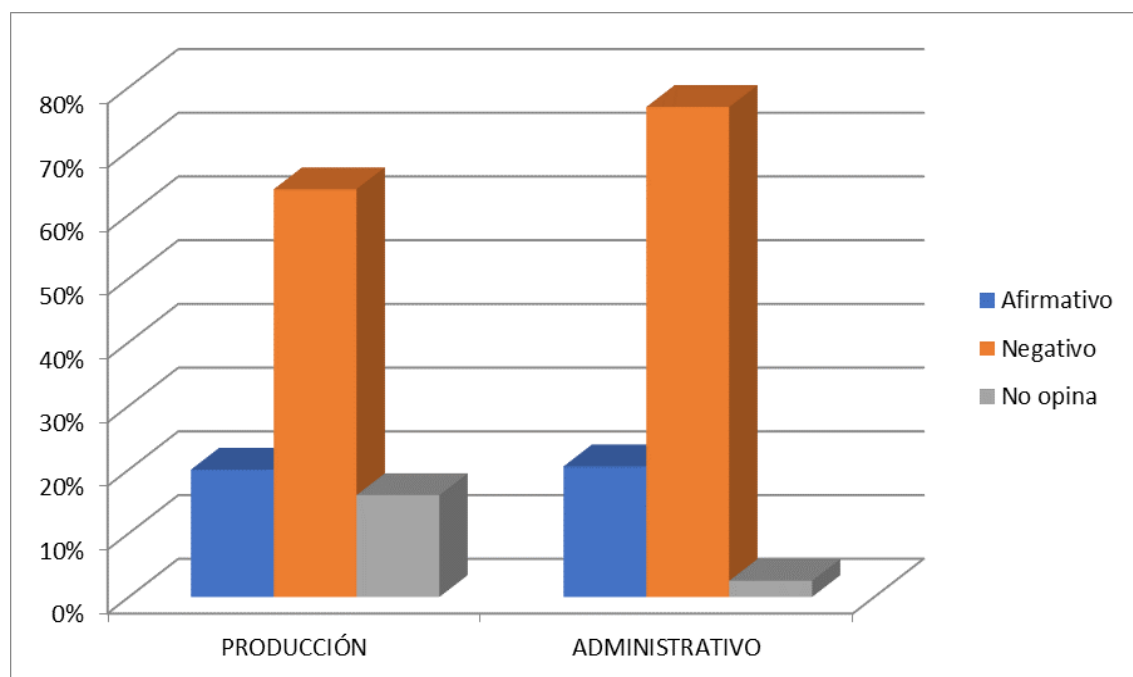


Figura 13. Representación gráfica y porcentual de capacitación

Fuente: tabla 13

En la tabla 13 y figura 13, la facilidad para aprender, es la capacidad que tiene el trabajador de integrar nuevos conocimientos tanto teóricos como prácticos, y con ello

potenciar su desarrollo profesional y laboral. Esta acción se puede cumplir en el entorno donde uno labora o fuera de ella capacitándose por su propia iniciativa o de la empresa.

Según los resultados obtenidos en la tabla 13 y Figura 13, sólo el 20.00% de los obreros encuestados se capacitan por cuenta propia; el 16.00% no lo hace, y, el 16%, se niega dar respuesta.

De los empleados, el 20.51% además de la capacitación programada por la empresa, siempre se capacita por su cuenta en aspectos no contemplados y que son necesarios para estar actualizado en materias laborales, tributarias y empresariales; el 76.92%, únicamente espera la programación de la gerencia; y, el 2.56% no opina.

14. ¿Usted mantiene una buena relación con sus compañeros de trabajo; y, cuando está de mal humor, ¿descarga su cólera con sus compañeros?

Tabla 14
Relaciones humanas

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	17	8	0	25
Porcentual	68.00%	32.00%		100.00%
ADMINISTRATIVO	29	10	0	39
Porcentual	74.36%	25.64%		100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

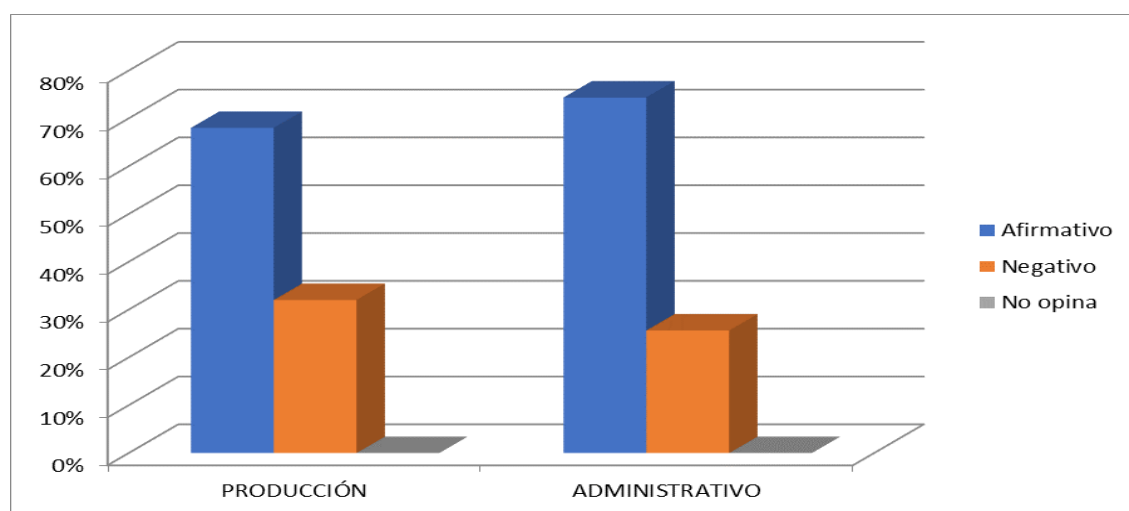


Figura 14. Representación gráfica y porcentual de relaciones humanas

Fuente: Tabla 14

En la tabla 14 y figura 14, las buenas relaciones humanas se refieren a la posibilidad de relacionarse con sus compañeros de trabajo, atendiendo a sus necesidades personales y los objetivos de la empresa, implica entendimiento y ambiente armonioso dentro de organización.

Los resultados obtenidos, nos muestra que la mayoría de los trabajadores mantienen buenas relaciones, hay un ambiente de amistad y compañerismo.

Conforme la tabla 14 y Figura 14, en los obreros el 68.00% siempre mantienen buena relación con sus compañeros, hay compañerismo y calidez; y, el 32.00% no siempre tiene un trato cordial con sus compañeros y descarga su cólera lo descarga con sus compañeros.

Lo referente a los empleados el 74.36% siempre actúan con cordialidad y respeto con todos sus superiores, dependientes y los clientes; y el 25.64%, algunas veces fallan en su comportamiento.

15. ¿Usted alguna vez tuvo una iniciativa para mejorar su trabajo y si fuera así esta innovación la puso en práctica?

Tabla 15
Creatividad e iniciativa personal

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	18	3	4	25
Porcentual	72.00%	12.00%	16.00%	100.00%
ADMINISTRATIVO	32	6	1	39
Porcentual	82.05%	15.39%	2.56%	100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

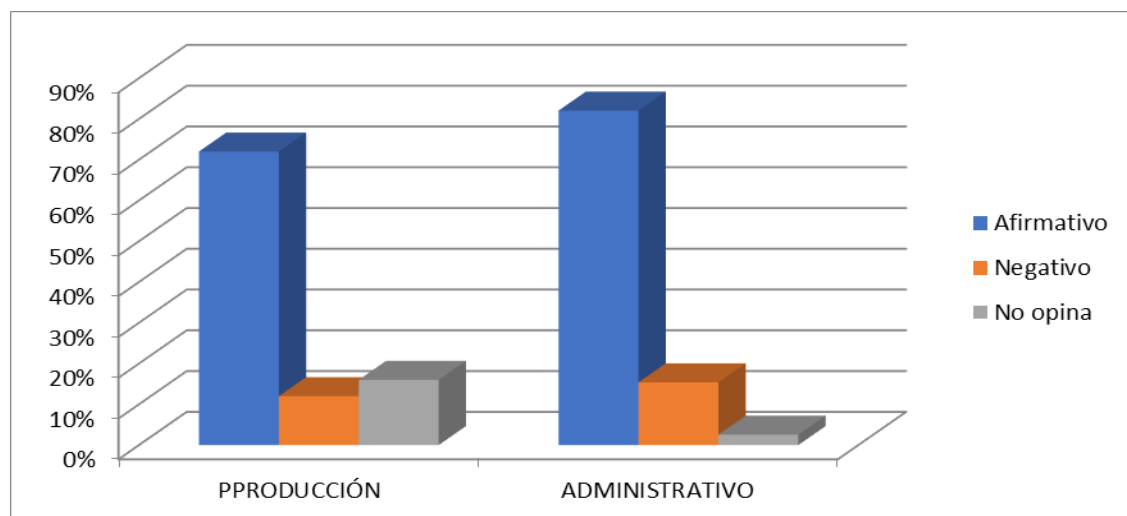


Figura 15. Representación gráfica y porcentual de iniciativa

Fuente: tabla 15

En la tabla 15 y figura 15, la creatividad es la capacidad que tiene un trabajador para crear algo nuevo, innovar, aportar nuevas ideas, buscar nuevas técnicas y procedimientos, nuevos elementos para desarrollar su trabajo, simplificar las tareas engorrosas.

Conforme a la tabla que antecede, en el personal obrero un 72.00% siempre propone mejora el trabajo; el 12.00% nunca tiene alguna iniciativa; y, el 16.00%, no quisieron aportar con su respuesta.

En el personal de empleados, la mayoría propone alguna idea de mejora, por ello se puede observar hay un porcentaje del 82.05% siempre tiene iniciativa para mejorar o simplificar los procedimientos; un 15.39% nunca aporta nada de parte suya en bien de la empresa; y, el 2.56%, no opina.

16. ¿Se siente identificado con la empresa y demuestra responsabilidad en su trabajo, y cumple con sus tareas con eficiencia y eficaz?

Tabla 16
Responsabilidad e identificación

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	18	7	0	25
Porcentual	72.00%	28.00%		100.00%
ADMINISTRATIVO	30	9	0	39
Porcentual	76.92%	23.08%		100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

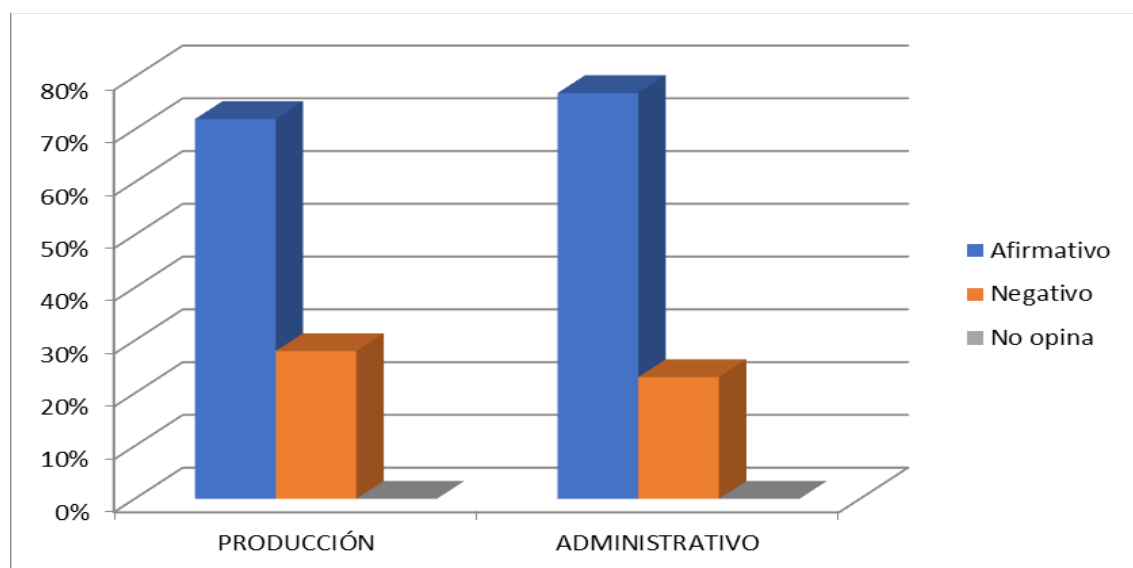


Figura 16. Representación gráfica y porcentual de responsabilidad

Fuente: tabla 16

La responsabilidad es una cualidad personal innata de la persona, es el cumplimiento de sus obligaciones.

La actitud es el estado de ánimo que expresa una persona, para realizar su tarea y la iniciativa es la cualidad que tiene una persona para iniciar su trabajo por su propia voluntad.

Según los resultados de la encuesta la mayoría se siente motivada y demuestran responsabilidad en su trabajo.

Conforme a la tabla 16 y Figura 16, en el personal obrero solo el 72.00%, se siente plenamente identificado con centro de trabajo; y, el 28.00% no se siente motivado, porque a veces existe maltrato de sus superiores sin razón.

En el personal empleado, el 76.92%, están identificados con la empresa, demuestran responsabilidad y en lo posible tratan de desarrollar sus obligaciones con eficiencia y eficaz; mientras que el 23.08% no se siente muy identificados y desean retirarse a otra empresa donde paguen mejor.

17. ¿Las tareas diarias las realiza con mucho cuidado y utiliza las herramientas necesarias para obtener un producto de calidad?

Tabla 17
Calidad de trabajo

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	23	2	0	25
Porcentual	92.00%	8.00%		100.00%
ADMINISTRATIVO	38	1	0	39
Porcentual	97.44%	2.56%		100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

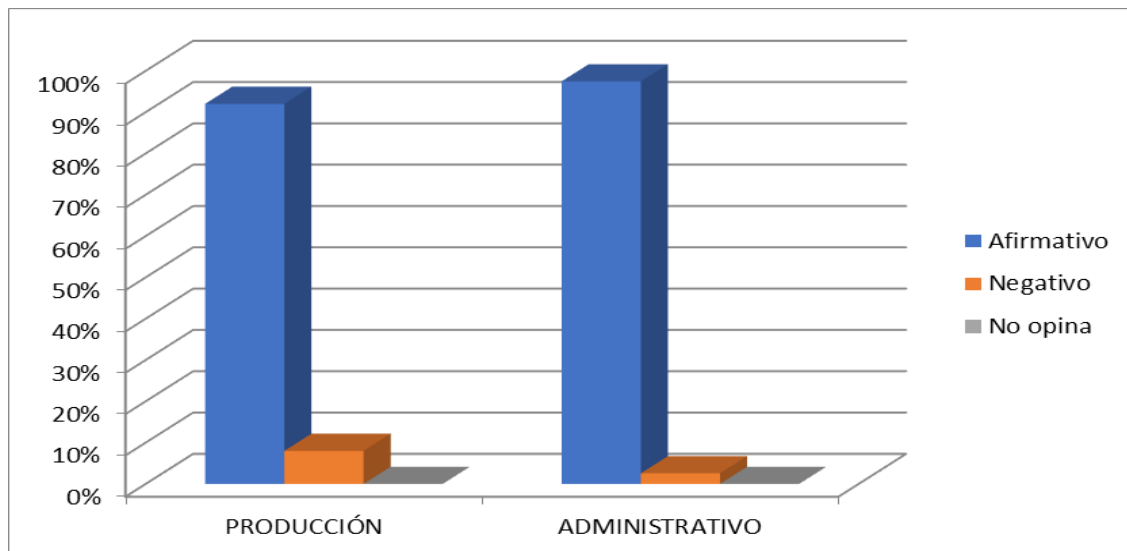


Figura 17. Representación gráfica y porcentual de calidad de trabajo
Fuente: tabla 17

La calidad del trabajo está directamente relacionada con satisfacción del cliente, con el uso de herramientas de gestión de la calidad, el mapeo de los procesos, con la mejora continua, etc.; por tanto no basta con hacer por hacer las tareas, es importante siempre lograr productos de calidad acorde con las exigencias del cliente.

Según la Tabla 17 y Figura 17, del personal de planta manifiestan en un 92.00% siempre los realizan con mucho cuidado utilizando las herramientas necesarias y con mucho esmero; mientras que el 8.00%, no lo hacen.

Del personal administrativo, el 97.44% siempre lo realiza su trabajo conforme a las exigencias de la gerencia y los clientes; y, el 2.56%, no siempre.

18. ¿Está usted capacitado para implementar acciones de mejora en su trabajo, exigidas por la gerencia?

Tabla 18
Gestión de resultados

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	16	7	2	25
Porcentual	64.00%	28.00%	8.00%	100.00%
ADMINISTRATIVO	31	8	0	39
Porcentual	79.49%	20.51%		100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

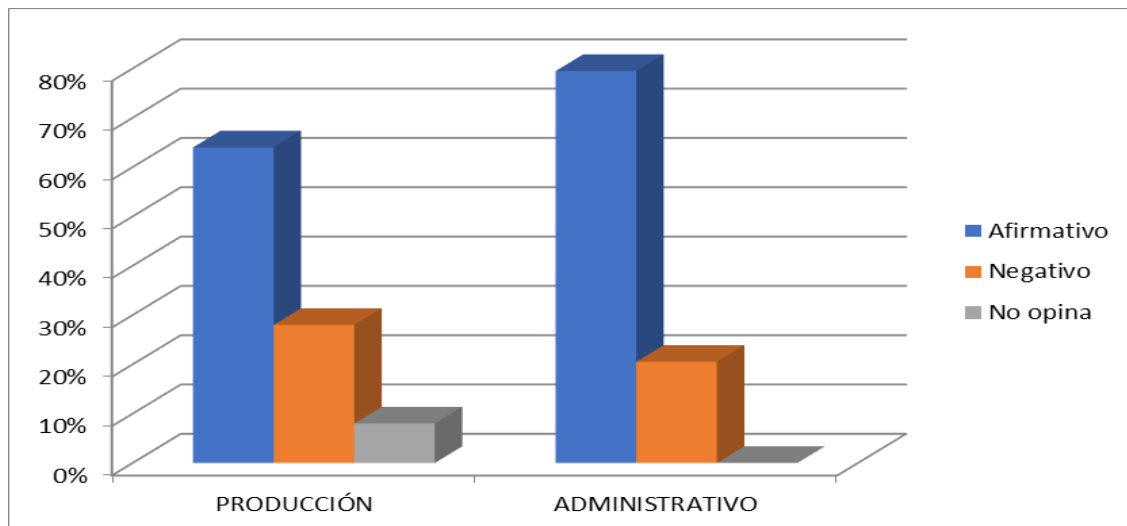


Figura 18. Representación gráfica y porcentual de gestión de resultados

Fuente: tabla 18

La gestión por resultados también conocido como el enfoque por resultados, conlleva alcanzar los resultados a través de metas o indicadores pre-establecidos para alcanzar los objetivos empresariales.

De acuerdo a los resultados de la encuesta en la Tabla 18 y Figura 18, de los obreros, el 64.00% siempre lo utiliza y aplica los indicadores; el 28.00% no lo hace; y el 8.00% no opina.

En cuanto a los empleados, el 79.49% siempre lo utiliza; el 20.51%, nunca.

19. ¿La Oficina de Recursos Humanos tiene programada la rotación periódica de personal?

Tabla 19

Rotación de personal

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	0	25	0	25
Porcentual	0	100.00%		100.00%
ADMINISTRATIVO	0	39	0	39
Porcentual	0	100.00%		100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

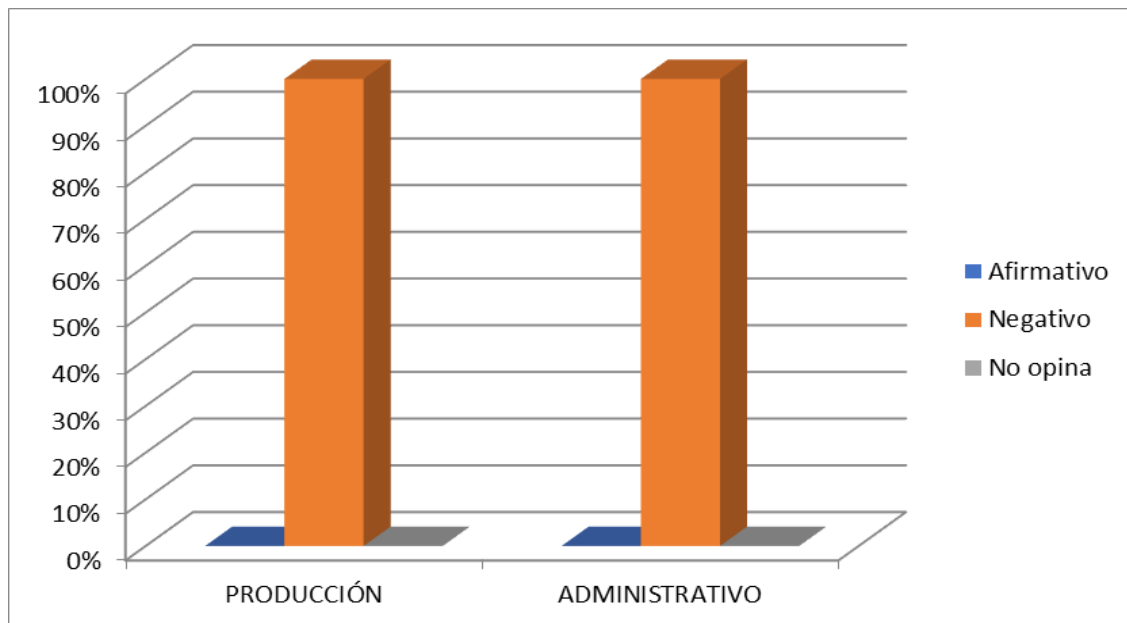


Figura 19. Representación gráfica y porcentual de rotación

Fuente: tabla 19

La rotación de personal es la acción mediante el cual la Oficina de Recursos Humanos, reubica al personal en otro puesto de la misma especialidad, con la finalidad de mejorar el rendimiento del trabajador y así eliminar la situación rutinaria en que puede caer el trabajador.

De la encuesta, efectuada tanto el personal de la planta como los empleados, conforme al Tabla 19 y Figura 19, manifiestan rotundamente que nunca se programó rotación de personal, en vista que fueron contratados para cargos específicos.

4.2 Identificación de los principales problemas que afrontan las empresas productoras de pinturas y disolventes en el distrito de San Martín de Porres para alcanzar el desarrollo organizacional.

Para tal efecto se ha encuestado a todos los operarios que trabajan en la planta de producción, a los empleados que cumplen funciones administrativas incluidas los responsables de las diferentes áreas que laboran en oficinas no se incluyen a los agentes vendedores que se trasladan a las diferentes ciudades ofreciendo los productos.

20. ¿La gerencia alguna vez ha evaluado el desempeño laboral a sus trabajadores?

Tabla 20

Evaluación del desempeño de personal

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	18	7	0	25
Porcentual	72.00%	28.00%		100.00%
ADMINISTRATIVO	32	7	0	39
Porcentual	82.05%	17.95%		100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

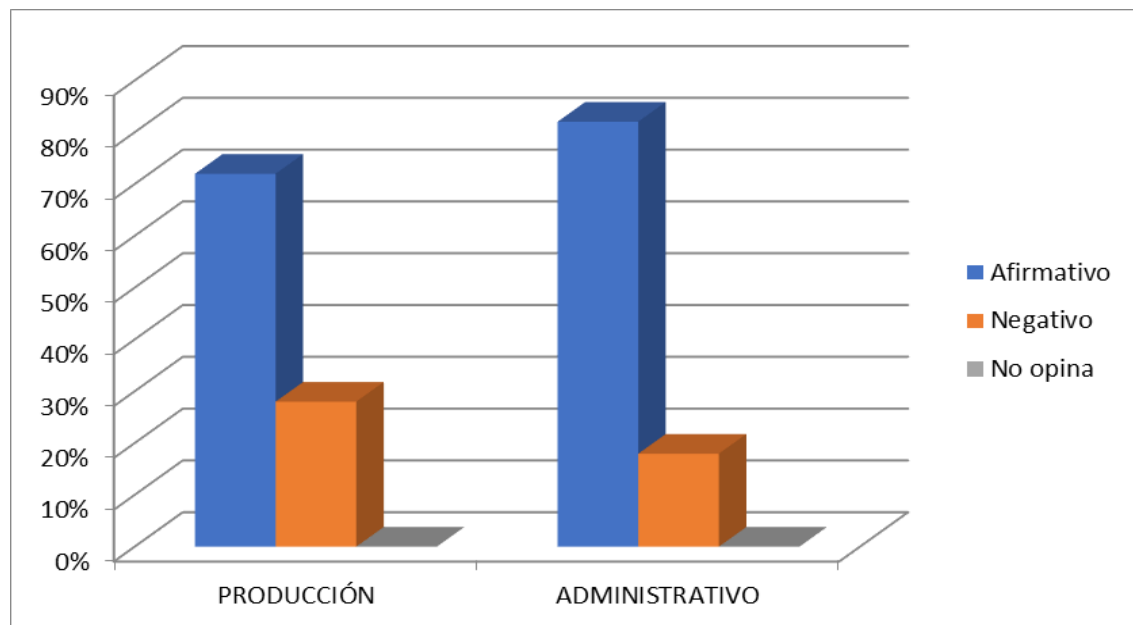


Figura 20. Representación gráfica y porcentual de evaluación

Fuente : tabla 20

Conforme a la tabla 20 y Figura 20, un total de 18 trabajadores que representa el 72.00% de los operarios manifiestan que se evalúa el desempeño en la empresa en forma periódica; sólo el 28.00% manifiesta que no se evalúa, se trata de personal que se resiste al cambio y por tanto no participan a pesar de la exigencia de los responsables del área.

Del personal administrativo el 82.05% manifiestan que sí se evalúa el desempeño laboral y un 17.95% que no se evalúa

21. ¿Cree usted que será necesario evaluar el desempeño del personal en sus funciones?

Tabla 21

Necesidad de evaluar el desempeño laboral

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	10	15	0	25
Porcentual	40.00%	60.00%		100.00%
ADMINISTRATIVO	17	22	0	39
Porcentual	43.59%	56.41%		100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

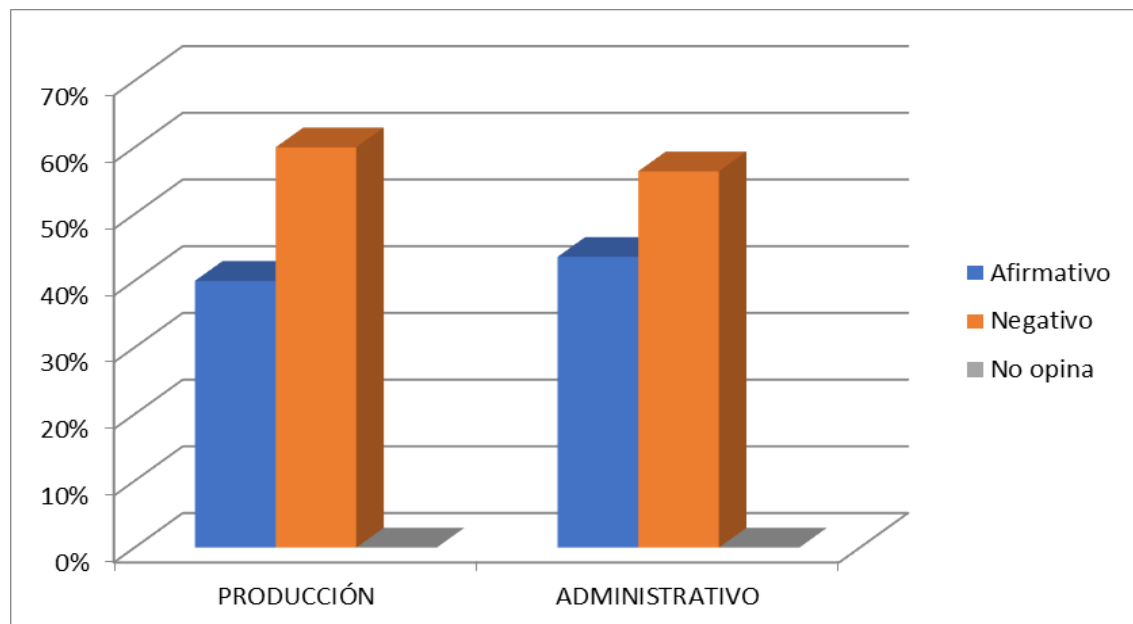


Figura 21. Representación gráfica y porcentual de necesidad de evaluación

Fuente: tabla 21

En la tabla 21 y figura 21, es una pregunta dirigida al rendimiento del trabajador y de esa manera conocer las debilidades y fortalezas, orientadas a superar o mejorar las deficiencias, el 40.00% de los operarios indican que la evaluación del desempeño es muy importante para saber en qué deben capacitarse; sin embargo el 60.00% manifiesta no es necesario, pues todos cumplen con sus tareas eficientemente.

Del personal administrativo, el 43.59% manifiestan que debe evaluarse periódicamente para conocer el rendimiento de cada trabajador y obligar la capacitación si fuere el caso; y, el 56.41% afirman que no es tan urgente las acciones de evaluación puesto que diariamente están supervisados en sus labores.

22. ¿Usted cree que la aplicación adecuada de la Evaluación de Desempeño puede incidir positivamente en el desarrollo de la organización?

Tabla 22

Aplicación de evaluación del desempeño

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	22	2	1	25
Porcentual	88.00%	8.00%	4.00%	100.00%
ADMINISTRATIVO	35	4	0	39
Porcentual	89.74%	10.26%	100,00%	

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

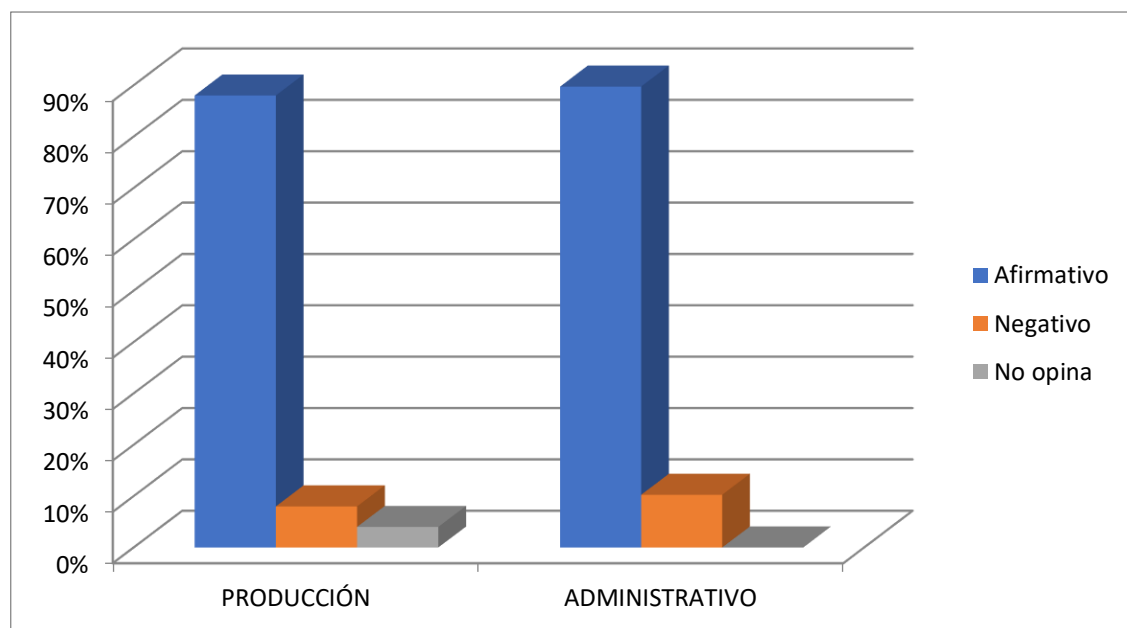


Figura 22. Representación gráfica y porcentual de aplicación de evaluación

Fuente: tabla 22

En la tabla 22 y figura 22, se evidencia un alto porcentaje del 88.00% de los operarios quienes perciben que el aplicar adecuadamente un sistema de evaluación del desempeño incide positivamente para alcanzar el desarrollo del personal y de la empresa; mientras que el 8.00% indica que no genera ningún cambio positivo para su desarrollo y un 4.00% se niega opinar.

Del personal administrativo, un 89.74% responde afirmativamente y un 10.26% indican lo contrario.

23. ¿Cree usted que existe resistencia a la evaluación del desempeño de sus funciones, por temor al cambio?

Tabla 23

Resistencia a la evaluación

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	21	4	0	25
Porcentual	84.00%	16.00%		100.00%
ADMINISTRATIVO	28	11	0	39
Porcentual	71.79%	28.21%		100,00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

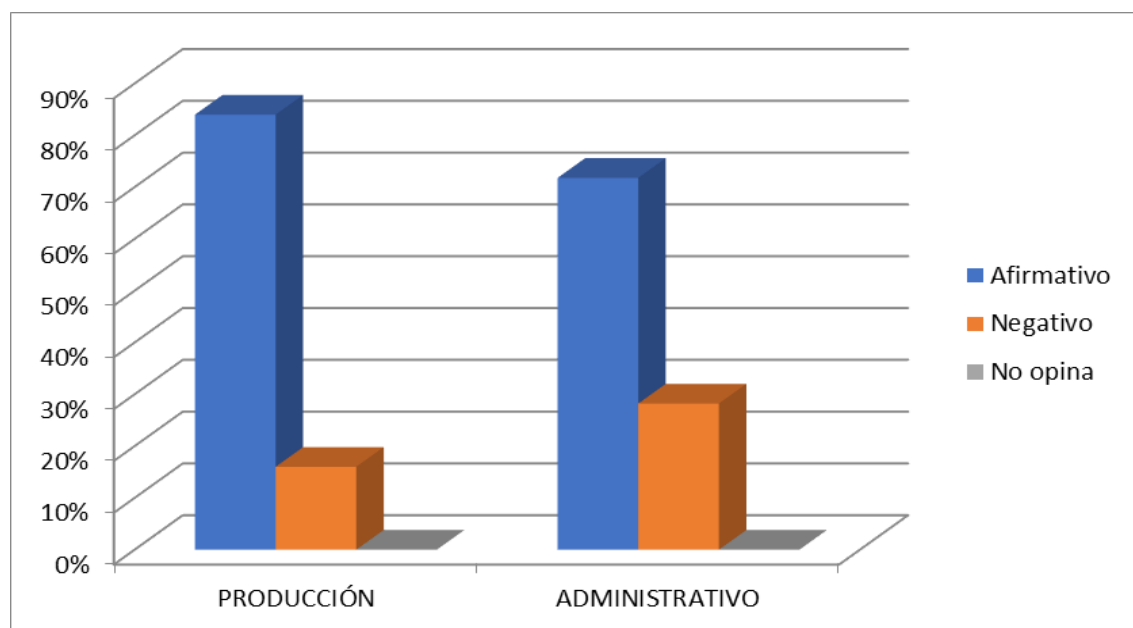


Figura 23. Representación gráfica y porcentual a resistencia a la evaluación

Fuente: tabla 23

Nuestra intención fue informarnos de la misma fuente, sobre la opinión de los encuestados sobre si estaban de acuerdo con la evaluación; conforme al Cuadro 24 y Figura 23, del personal de la planta el 84.00% manifiesta que no es necesario la evaluación, hay resistencia porque hay temor al cambio que posiblemente puede ocurrir; y, el 16.00% indican que ellos requieren evaluación en forma periódica, justamente para encontrar deficiencias y fortalezas del personal.

En cuanto se refiere al personal administrativo, el 71.79% se resiste a la evaluación principalmente por falta de sensibilización; un 28.21% está de acuerdo a la evaluación, no tiene temor al cambio, al contrario podría conocer sus virtudes y defectos.

24. ¿Cree usted que la falta de evaluación de desempeño de sus funciones, trae como consecuencia la falta de identificación, indiferencia y la falta de interés por la capacitación?

Tabla 24
Efectos de la falta de evaluación de desempeño

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	18	7	0	25
Porcentual	72.00%	28.00%		100.00%
ADMINISTRATIVO	34	5	0	39
Porcentual	87.18%	12.82%		100,00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

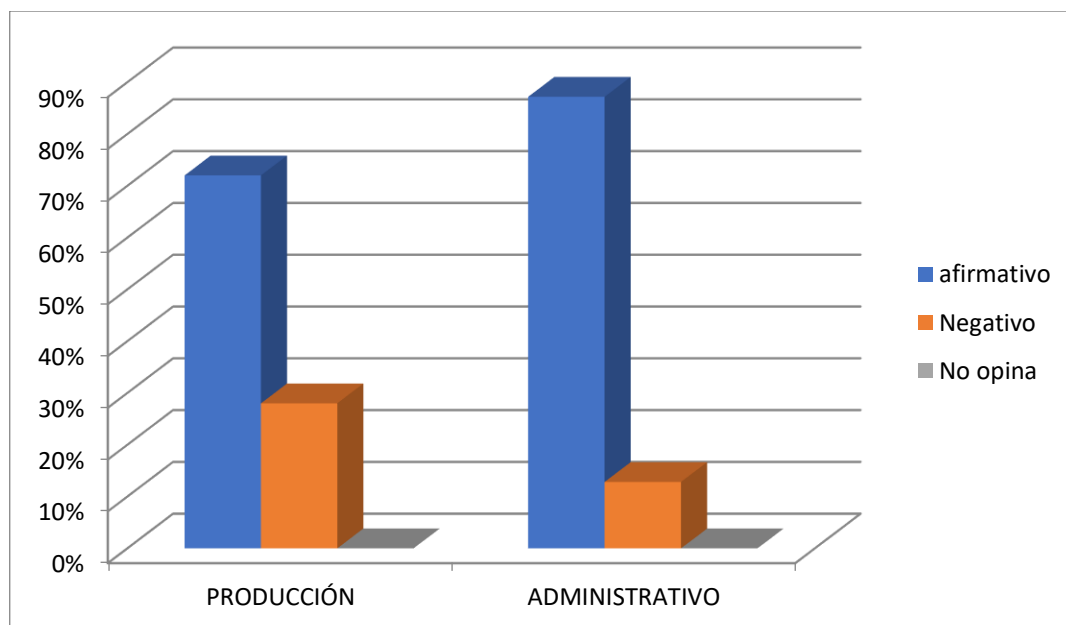


Figura 24. Representación gráfica y porcentual de efectos a falta de evaluación
Fuente: tabla 24

Esta pregunta fue formulada al personal, para obtener una opinión de ellos sobre las consecuencias que trae consigo la falta de evaluación, tales como la no identificación, indiferencia y la falta de interés para capacitarse sea en forma particular o según programación de la gerencia.

En la tabla 24 y figura 24, se desprende en el personal de la planta el 72.00% manifiestan que precisamente esas algunas de las consecuencias; y, el 28.00% afirma que no necesariamente es negativa, como sucede en la actualidad todos trabajan en armonía,

respeto y sobre todo con responsabilidad.

En cuanto a los empleados, el 87.18%, manifiestan que genera frustración en sus expectativas de aportar sus conocimientos, desmotivación y no puesta en práctica sus habilidades y destrezas, ocasiona en el personal preferencias hacia ciertos compañeros lo cual provoca conflictos y miramientos de odio y egoísmo; el 12.82% considera que no ocasiona ningún efecto negativo al personal y en consecuencia a la empresa.

25. ¿Cree usted como consecuencia de la Evaluación de Desempeño, su comportamiento y responsabilidad puede mejorar y actuar de manera apropiada y respeto hacia sus compañeros y los clientes?

Tabla 25

Consecuencias de la evaluación en el comportamiento

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	20	3	2	25
Porcentual	80.00%	12.00%	8.00%	100.00%
ADMINISTRATIVO	31	5	3	39
Porcentual	79.49%	12.82%	7.69%	100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

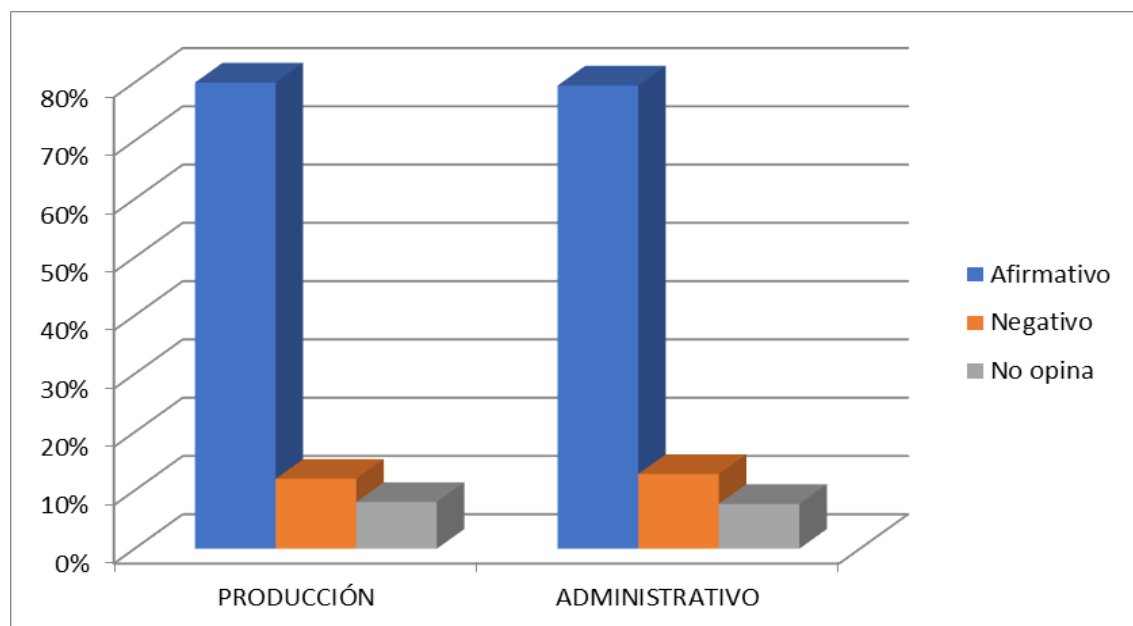


Figura 25. Representación gráfica y porcentual de consecuencia de la evaluación
Fuente: tabla 25

Podemos observar en la tabla 25 y figura 25, que el 88.00% de los operarios encuestados indican que influye significativamente en el comportamiento positivo y mayor amabilidad en cuanto al comportamiento de la mayoría de los trabajadores, identificación, calidez y buenas relaciones interpersonales; el 12.00% de los encuestados manifiestan que no influye en su comportamiento porque nunca comunican los resultados de las evaluaciones.

Del personal administrativo, un 89.74% manifiestan que es muy importante las evaluaciones de desempeño porque de esa manera conocen sus virtudes y sus defectos y así superar o mejorar las deficiencias; y, un 10.26% indican que en nada cambia su comportamiento y más importante y urgente es la capacitación.

26. ¿Cree usted que la gerencia debe tomar decisiones en función a los resultados de la evaluación del desempeño para mejorar la administración de la empresa y dar a conocer al personal?

Tabla 26
Resultados de la evaluación de desempeño

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	20	4	1	25
Porcentual	80.00%	16.00%	4.00%	100.00%
ADMINISTRATIVO	37	2	0	39
Porcentual	94.87%	5.13%	0.00%	100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

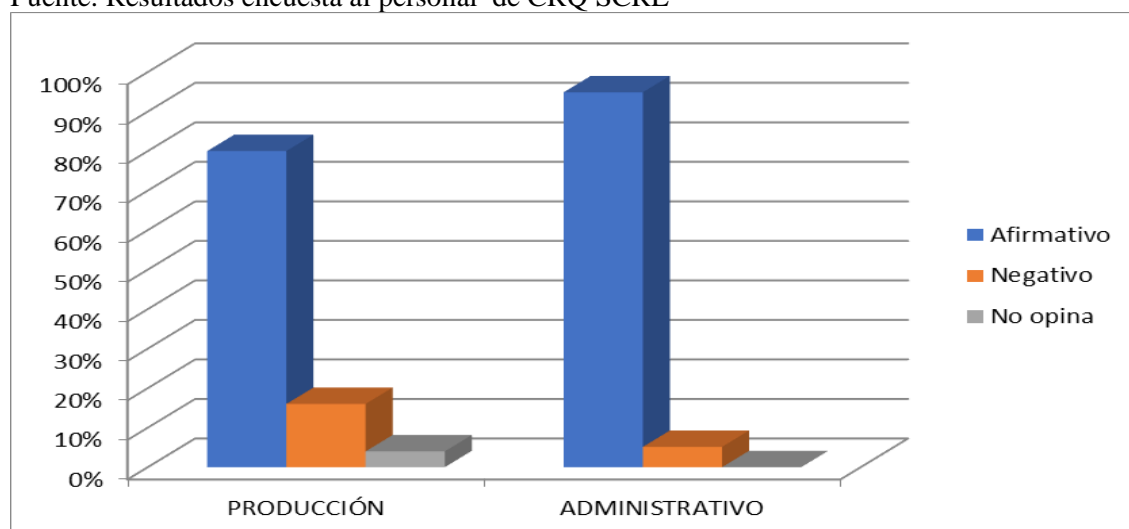


Figura 26. Representación gráfica y porcentual de los resultados de la evaluación
Fuente: tabla 26

El 80.00% de los operarios señalan que la gerencia debe tomar decisiones por los resultados de la evaluación de desempeño para su administración y el desempeño de los trabajadores y comunicar a ellos los resultados; el 16.00% considera que no siempre es positiva y confiable la evaluación para mejorar su administración.

En la tabla 26 y figura 26, el 94.87% del personal administrativo tiene la misma idea de la mayoría de los operarios y además manifiestan la gerencia debe aplicar e implementar inmediatamente; y un 5.13% igualmente piensan igual que la minoría de los operarios.

27. ¿Cree usted que la gerencia debe evaluar periódicamente, especialmente las áreas más críticas y sensibles para reforzar positivamente sus acciones?

Tabla 27
Evaluación de las áreas críticas

Personal	Respuesta afirmativa	Respuesta negativa	No sabe, no opina	Total
PRODUCCIÓN	23	2	0	25
Porcentual	92.00%	8.00%		100.00%
ADMINISTRATIVO	38	1	0	39
Porcentual	97.44%	2.56%		100.00%

Fuente: Resultados encuesta al personal de CRQ SCRL

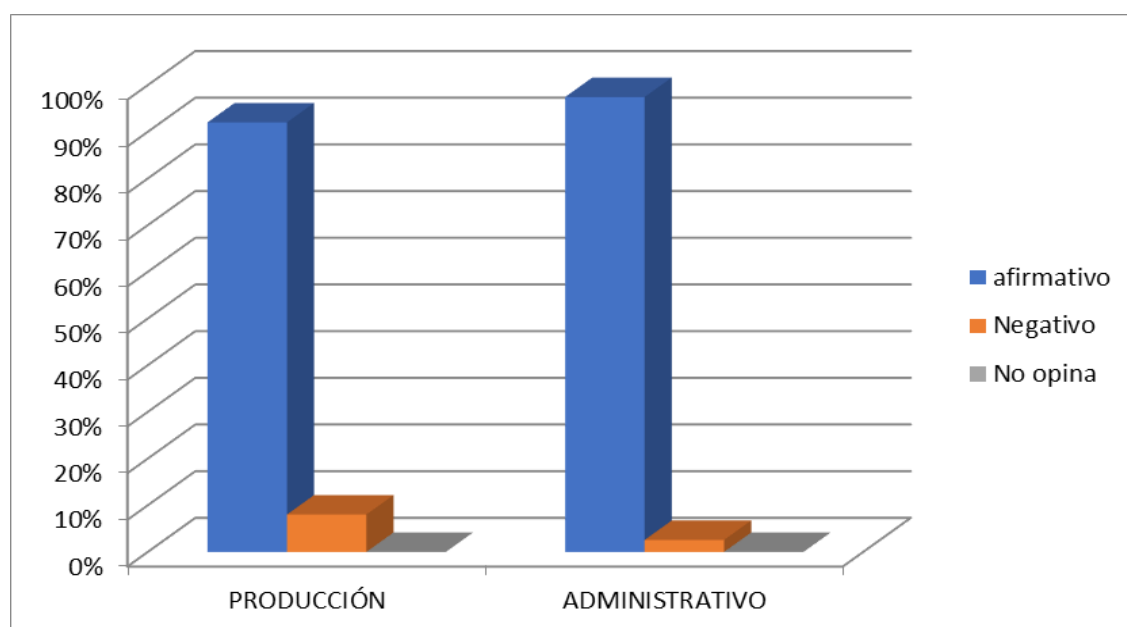


Figura 27. Representación gráfica y porcentual de evaluación de áreas críticas
Fuente: Tabla 27

Conforme la tabla 27 y Figura 27, se evidencia un alto porcentaje del 92.00% de los operarios señalan que la gerencia debería evaluar periódicamente las áreas más críticas o más sensibles con la finalidad de reforzar positivamente las decisiones a tomar; el 8.00% indica que no existe áreas críticas en todo caso la evaluación periódica debe efectuarse a todas las áreas.

El personal administrativo manifiesta casi en su totalidad que es muy importante identificar las áreas críticas y centrar la evaluación permanente hacia estas áreas; y, el 2.56% no quiso opinar.

4.3 Diseño de un sistema de evaluación del desempeño de 360 grados del personal de las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres, como resultado de una buena gestión de personal.

Se ha elaborado la siguiente propuesta:

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360 GRADOS

4.3.1 Alcance

El sistema de evaluación del desempeño servirá para evaluar a los niveles: ejecutivo, administrativo y operativo de la Planta Industrial.

4.3.2 Objetivos de la evaluación

El Sistema de Evaluación del Desempeño de 360 grados diseñado, debe ser una herramienta técnica para la evaluación de desempeño del personal de la empresa.

La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo y buscar los mecanismos adecuados para establecer y mantener una información veraz, oportuna y confiable.

Es fundamental el entrenamiento del evaluado y los evaluadores para entender el rol de cada uno, interpretar el contenido de la evaluación y su alcance, así como el uso de la herramienta o el formulario en sí.

Los principales objetivos son:

- a) Mejorar el desempeño laboral de todo el personal de la planta: producción, administrativos y ejecutivos.
- b) Promover y sensibilizar al personal en general
- c) Determinar, a través de la información de la fuente, las necesidades reales de los trabajadores de las diferentes áreas en las cuales se deba capacitar, para aprovechar las fortalezas del personal a fin de transformarlas en habilidades.
- d) Diseñar un sistema de evaluación del desempeño de 360° del personal.

Desde el punto de vista de los evaluadores y evaluados el sistema debe:

- 1) Buscar un mejor desempeño del personal, para su real enfoque en la organización.
- 2) Detectar las necesidades de capacitación y orientación técnica de los trabajadores.
- 3) Determinar el verdadero nivel de capacitación requerida, que permita a los trabajadores potenciar sus capacidades.
- 4) Apoyar a los jefes de cada una de las áreas de la planta, para elaborar la propuesta de capacitación de del personal.
- 5) Entregar una herramienta de evaluación para valorar el real desempeño de sus trabajadores.

4.3.3 Participantes en la evaluación

La responsabilidad para efectuar las evaluaciones será la Oficina de Recursos Humanos y la Gerencia General de la Planta Industrial, quienes deben programar las evaluaciones periódicas para cumplir con los objetivos organizacionales de las diferentes áreas.

4.3.4 Frecuencia de la evaluación

Con el propósito de dar continuidad a la implementación del Modelo de Evaluación de Desempeño 360 grados, es recomendable realizar una vez al año, sin embargo, debe entenderse como un proceso constructivo que genera cambios

positivos para la organización, de lo contrario su realización será de rutina y producirá un estrés innecesario para los evaluados.

4.3.5 Etapas

La evaluación de desempeño consta de varias etapas.

La Oficina de Recursos Humanos es la encargada de detectar los problemas más saltantes y debe buscar soluciones considerando los siguientes aspectos:

a) Planteamiento del problema

- Investigar e indagar los problemas que se enfrenta con mayor frecuencia.
- Plantear, formular y sistematizar el problema.

b) Metas

- Fijar metas en el desempeño de funciones.
- Plantear alternativas de solución y elaborar un plan de mejora.

c) Evaluación del comportamiento del personal

- Elaborar normas internas y procedimientos de trabajo.
- Reformular el manual de organización y funciones

d) Entrevistas a los trabajadores

- Evaluar el trabajo que cumple cada trabajador y las necesidades urgentes para atender.
- Retroalimentar a todo el personal en todos los casos.

4.3.6 Procedimiento

Para que la gerencia pueda efectuar la evaluación del desempeño de 360 grados a sus diferentes áreas laborales se recomienda:

- a) Cada jefe tendrá la atribución del llenado de los datos personales de los trabajadores a su cargo.



- b) Sensibilizar al personal de la Planta Industrial, explicando lo que implica el proceso de evaluación del desempeño de 360 grados, dando a conocer los objetivos y el motivo de su aplicación. La capacitación es indispensable y debe darse mayor énfasis sobre los aspectos a evaluarse, los criterios a aplicarse y el uso de los instrumentos de evaluación.
- c) El perfil del cargo y la descripción del mismo para determinar las funciones y responsabilidades de cada cargo específico.
- d) Determinar las metas y objetivos del desempeño.
- e) Llevar a cabo la entrevista de evaluación señalando el problema, solicitando su opinión y razones del mismo, con la finalidad de tomar las medidas correctivas pertinentes.
- f) Concertar período de evaluación y retroalimentación cada año.
- g) Diseñar el instrumento de Evaluación del Desempeño de 360 grados para las diferentes áreas de la Planta Industrial, que será entregado en forma directa al interesado.
- h) La Oficina de Recursos Humanos debe analizar la información obtenida.
- i) El Jefe de Recursos Humanos debe elaborar un informe de la evaluación del desempeño de 360 grados que se entregará al evaluado en la fecha programada para la evaluación de desempeño. El informe debe ser claro, con una explicación de la metodología utilizada y gráficos explicativos de los resultados. Debe detallarse las mejoras que deben efectuarse para mejorar el desempeño según los resultados obtenidos.
- j) Presentar el informe al Gerente General, quien debe recibir del evaluador un resumen de los resultados realizados por el evaluador.
- l) Realizar retroalimentación cada doce meses con la participación de los jefes inmediatos y personal evaluado.
- ll) Mantener permanente comunicación y hacer el seguimiento al proceso y cumplimiento de las observaciones.

6.1 Técnicas que debe aplicarse en la Evaluación de Desempeño de 360 grados

- El jefe de Recursos Humanos debe entregar al jefe de cada área los formatos para la evaluación de su personal en sobre cerrado y cada sobre con la identificación del trabajador a evaluar.
- Los evaluadores luego de efectuar la evaluación a los trabajadores a su cargo, lo devuelven en sobres cerrados a la Oficina de Recursos Humanos todas las evaluaciones realizadas.
- Los documentos serán archivados en la Oficina de Recursos Humanos.

4.3.7 Aspectos a evaluar

En la evaluación se tomará en cuenta los siguientes aspectos:

a) Liderazgo

- Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo.
- Voluntad y deseo de guiar a los demás.
- Creación de un clima de energía y compromiso.
- Comunicación oportuna y convincente con visión al futuro.
- Es carismático: genera entusiasmo, ilusión y compromiso con la misión encomendada.
- Es un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal.
- Asume el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorando sensiblemente su performance.
- Crea un clima de energía, compromiso e identificación con su centro de labores.
- Participa activamente demostrando empeño y compromiso.

b) Empowerment

- Establece claramente los objetivos de desempeño y las responsabilidades personales.
- Genera confianza en los subordinados.
- Proporciona dirección y define responsabilidades, no solo mediante la definición de la misión, sino también a través del ejemplo y su acción personal.
- Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.

c) Trabajo en equipo

- Posee la capacidad de cooperar y colaborar con los demás y trabajar en equipo con el fin de alcanzar los objetivos trazados.
- Mantiene una actitud de disposición permanente para apoyar y ayudar a sus compañeros
- Muestra interés por participar en las diferentes actividades del área brindando apoyo a quien lo necesite o solicite.
- Aporta ideas de mejora para su dependencia proponiendo y comprometiéndose a realizarlas.

d) Compromiso e identificación

- Se encuentra plenamente comprometido con el logro de objetivos comunes.
- Realiza sus actividades de forma eficiente para lograr el cumplimiento eficaz de su trabajo.
- Toma como propio los objetivos de la organización y busca el beneficio de la misma.

- Muestra su compromiso para lograr la misión a la que fue asignado y la consigue maximizando el rendimiento de los medios utilizados y minimizando las dificultades u obstáculos encontrados.
- Muestra identificación con la organización, siente orgullo de lucir de forma adecuada y respetuosa su uniforme.

e) Productividad y efectividad

- Habilidad para determinar objetivos de desempeño para alcanzar exitosamente.
- Modo efectivo de abordar las tareas de forma eficiente.
- Cumple eficientemente con las metas individuales y grupales asignadas.
- En cada actividad muestra mucha responsabilidad con el fin de presentar un producto excelente.
- Comprende las instrucciones que se le proporcionan y realiza el trabajo de acuerdo a esas instrucciones.
- El trabajo asignado lo realiza con el grado mínimo de error buscando satisfacer en todo momento a la empresa.

4.3.8 Políticas de la empresa

Las políticas que se detallan permiten determinar el alcance que tiene el sistema de evaluación del desempeño de 360 grados:

- a) Evaluar al personal con el Sistema de Evaluación del Desempeño de 360 grados utilizando las técnicas más apropiadas.
- b) Programar la evaluación del desempeño de 360 grados anualmente.
- c) Establecer planes de capacitación para mejorar el desempeño del personal, una vez obtenidos y analizados los resultados de las evaluaciones.
- d) Controlar que el proceso se cumpla plenamente en cada una de sus fases en las fechas y en el tiempo programado.

e) Realizar programas de supervisión al trabajador, para mejorar la calidad del producto.

4.3.9 Proceso de la evaluación

Con el fin de garantizar la confidencialidad del proceso las evaluaciones de 360 grados son recomendable sean procesadas por un consultor externo. Sin embargo, lo debe realizar la Oficina de Recursos Humanos.

9.1 Estructura orgánica de la empresa

La estructura orgánica comprende las siguientes gerencias:

1) Gerencia de Administración , que comprende las siguientes áreas:

- Recursos Humanos
- Compras
- Almacén
- Producción

2) Gerencia de Finanzas, que comprende las siguientes áreas:

- Caja/Bancos
- Contabilidad
- Créditos y Cobranzas

3) Gerencia Comercial, que comprende las siguientes áreas:

- Ventas
- Facturación

Tabla 28
Ponderación en la gerencia de finanzas

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN			PONDERACIÓN
Gerente Administrativo	Gerente Administrativo	Gerente Administrativo	50%
Jefe de Compras	Jefe de Almacén	Jefe de Producción	40%
Autoevaluación	Autoevaluación	Autoevaluación	10%
TOTAL			100%

Tabla 29
Ponderación en la gerencia comercial

GERENCIA COMERCIAL		PONDERACIÓN
Gerente Comercial	Gerente Comercial	50%
Jefe de Ventas	Jefe de Facturación	40%
Autoevaluación	Autoevaluación	10%
TOTAL		100%

4.3.10 Pautas generales

El proceso de evaluación de los trabajadores es confidencial y reservado y de uso exclusivo del Comité de Evaluación. El resultado final se dará a conocer a cada trabajador personalmente.

El jefe inmediato, es el encargado de evaluar al personal a su cargo.

a. Formatos

Los formatos de evaluación se aplicarán en cada una de las tres gerencias, a cargo de los jefes inmediatos de cada área.

Los evaluadores deben verificar minuciosamente el llenado del Formulario de Evaluación del Desempeño de 360 grados.

b. Entrevista

La entrevista debe desarrollarse en un clima favorable y de confianza:

a) Generar plena confianza entre el evaluado y evaluador para el logro de los objetivos.

b) Sensibilizar y comprometer al evaluado la mejora en las áreas críticas identificadas.

c) Mantener una comunicación de diálogo fluida y oportuna entre evaluador y evaluado.

c. Notificación de los resultados

Una vez culminada la evaluación se procesará y verificará los resultados obtenidos y se elaborará el informe individual y general, para retroalimentar a los otros subsistemas de recursos humanos.

El evaluador responsable del proceso comunicará personalmente a cada uno de sus evaluados, el cual contendrá una breve explicación de la metodología empleada y explicará sobre los resultados obtenidos, deben firmar al pie del formulario en señal de conformidad y aceptación y si hubiera alguna objeción debe anotarse en las observaciones.

d. Impugnaciones

El evaluado que se encuentre en desacuerdo con su calificación, puede impugnar por escrito al Comité de Evaluación de Desempeño, para ello debe tener pruebas documentales demostrativas para ser reconsiderada la evaluación, en el plazo no mayor a cinco (5) días contados a partir del primer día hábil siguiente a la notificación.

4.3.11 Instrumentos para la evaluación

Los instrumentos que deben utilizarse en la evaluación, son las siguientes:

a) Diseño de los formularios para la Gerencia de Administración (Anexos 1 a 3)

Formulario: 001- Administración - Gerente Administrativo

- Este formato utilizará el Gerente Administrativo, para evaluar el personal del área.

Formulario: 002- Administración - jefe inmediato.

- Este formato utilizará el Jefe de área, para evaluar al personal a su cargo.

Formulario: 003- Administración - Autoevaluación

- Este formato será llenado por el mismo evaluado.

b) Diseño de los formularios para la Gerencia de Finanzas (Anexos 4 a 6)

Formulario: 004 - Finanzas - Gerente Financiero

- Este formato utilizará el Gerente Financiero, para evaluar el personal del área.

Formulario: 005 - Finanzas - jefe inmediato

- Este formato utilizará el jefe de área, para evaluar al personal a su cargo.

Formulario: 006 - Finanzas – Autoevaluación

- Este formato será llenado por el mismo evaluado.

c) Diseño de los formularios para la Gerencia Comercial (Anexos 7 a 9)

Formulario: 007- Gerencia Comercial – Gerente Comercial

- Este formato utilizará el Gerente Comercial, para evaluar el personal del área.

Formulario: 008- Gerencia Comercial – Jefe inmediato

- Este formato utilizará el Jefe de área, para evaluar al personal a su cargo.

Formulario: 009- Gerencia Comercial - Autoevaluación.

- Este formato será llenado por el mismo evaluado.

4.4 Contrastación de hipótesis

4.4.1 Primera hipótesis específica:

Las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres, para la gestión de recursos humanos, no cuentan con programas de capacitación y adiestramiento del personal.

Conforme a los Cuadros 2 al 21, resultado de las encuestas efectuadas al personal de la planta de producción y los empleados de la gerencia comercial, se deduce que la gerencia no tiene programas de capacitación, sin embargo, la mayoría de los trabajadores se sienten identificados con su centro de trabajo, algunos se capacitan por su cuenta.

Según la tabla 2, para el ingreso de nuevo personal 80.00% y 89.74% del personal de la planta y administrativo comercial, respectivamente, nos informan que no se convoca a concurso público para el ingreso de nuevo personal, ingresan por recomendación o por iniciativa de la gerencia.

Según la tabla 3, el 72.00% y 69.23% del personal de la planta y administrativo, respectivamente, manifiestan que la gerencia no cuenta con programas de capacitación y adiestramiento, en todo caso se realizan por necesidad de momento o cuando se presenta alguna circunstancia negativa.

Según la tabla 4, el 84.00% y 94.87% del personal de la planta y administrativos, respectivamente, manifiestan que en el plan de mejoras no se involucra a todo el personal, existe preferencias y discriminación.

Según la tabla 6, el 80.00% y 89.74% del personal de planta y administrativo, respectivamente, indican por falta de capacitación, el rendimiento en el desempeño de sus funciones es bajo.

Según la tabla 9, el 96.00% y 51.28% del personal de planta y administrativos, respectivamente, manifiestan que la mejora en sus remuneraciones mejoraría en su rendimiento, sin necesidad de capacitación y adiestramiento.

Según la tabla 14, solamente el 20.00% y 20.51% del personal de planta y administrativos, respectivamente, se capacitan particularmente, el resto no tiene ningún para superarse.

Según la tabla 20, todo el personal manifiesta que no existe rotación de personal, porque ellos fueron contratados para áreas específicas.

Según Bueno (2001) es necesario la existencia de una política adecuada de recursos humanos que incide y favorezca la productividad del profesional. Esta vendrá determinada por la correcta planificación de los recursos humanos, una

adecuada selección de los trabajadores, la formación auténtica y la capacitación profesional, la evaluación de las tareas realizadas por los empleados, la promoción interna en la empresa informativa y los adecuados controles de calidad del producto informativo.

Según Fernández (2014) en la investigación consideró, que el proceso de capacitación debe ser constante y hay que estar al pendiente de cuáles son las necesidades de capacitación que requieran los trabajadores, ya que siempre nacen nuevos métodos de trabajos modernos, que hacen que las maneras de cumplir con las obligaciones de un puesto de trabajo queden obsoletas y en el pasado.

Linares (2017) afirma que el proceso de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa; el diagnóstico de las necesidades de capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa; la programación de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores; y, la ejecución de la capacitación influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

Ramírez (2014) manifiesta que con los resultados obtenidos del análisis estadístico a los datos de la muestra se pudo concluir que la edad del empleado y la antigüedad en el puesto no tuvieron una influencia significativa en el desempeño laboral. La capacitación laboral si resultó predictora del desempeño laboral; su influencia fue lineal, positiva y significativa. Esto significa que, a mayor nivel de capacitación, mayor puede ser el nivel desempeño laboral”.

Como se puede notar, la empresa no cuenta con programas de capacitación y adiestramiento, lo cual ocasiona muchas desventajas en el rendimiento del personal, por tanto se acepta esta hipótesis específica 1.

4.4.2 Segunda hipótesis específica:

Las empresas productoras de pinturas y disolventes del distrito de San Martín de Porres, para lograr el desarrollo organizacional, no tienen planificado ni programado la evaluación de desempeño del personal.

Conforme la tabla 21, el 72.00% y 82.05% del personal de planta y administrativo, respectivamente, manifiestan que la gerencia no programa ninguna evaluación al personal, el mismo sería muy positivo para conocer las causas de bajo rendimiento.

Según la tabla 22, 60.00% y 56.41% del personal de planta y administrativos, respectivamente, indican que no necesitan ser evaluados porque el cumplimiento de sus funciones está supervisado en forma permanente y nunca fueron observados en su rendimiento.

Según la tabla 24, el 84.00% y 71.79% del personal de planta y administrativos, respectivamente, manifiestan que existe resistencia a la evaluación, por temor al cambio, despido.

Según la tabla 25, el 72.00% y 87.18% del personal de planta y administrativo, respectivamente, indican que por falta de evaluación se genera un bajo rendimiento en la mayoría del personal.

Según Bedoya (2008) el objetivo es contar con personal de alta calidad, productividad y satisfacción del cliente: Relación de los recursos humanos, con la estrategia de la organización, captar gente calificada, retener gente calificada, conformar una fuerza de trabajo flexible, estructurar una fuerte cultura organizacional, alcanzar índices de satisfacción altos y procesos de gestión de evaluación de desempeño en escenarios competitivos, desarrollo y entrenamiento gerencial y tener un buen lugar de trabajo.

Según Molina (2015) la evaluación del desempeño es un factor fundamental para el desarrollo y evolución de las organizaciones en función del cumplimiento y logro de los objetivos planteados. La investigación se desarrolló con el fin de demostrar la importancia de las herramientas de evaluación del desempeño laboral en función de la consecución de los objetivos organizacionales. En base a los resultados obtenidos se pudo determinar que el desarrollo e implementación de metodologías de evaluación del desempeño, en este caso la de 360°, coadyuva al mejoramiento continuo de las organizaciones y al cumplimiento razonable de los objetivos plasmados en el quehacer diario de los trabajadores.



Verdesoto & Andrade (2012) indican que se pudo comprobar que el Diseño e Implantación de un Sistema de Evaluación al Desempeño por Competencias influye en productividad de los trabajadores de la empresa. El estudio demuestra que la aplicación del modelo de competencias le ha permitido a la empresa establecer políticas claras para todo su personal y ha posibilitado seleccionar a cada 12 personas para el puesto que ha sido requerido. La empresa ha podido definir planes de capacitación y desarrollo con las personas en base a los resultados individuales, además de proponer una evaluación constante a todo su personal para mantenerlos comprometidos con la compañía asegurándose a corto y largo plazo el logro de los objetivos empresariales.

Como se puede apreciar, la falta de evaluación del desempeño laboral de los trabajadores, es negativo para la empresa, pues los trabajadores no responden a las expectativas y metas en los plazos fijados o programados, por tanto, se acepta la hipótesis específica 2.



CONCLUSIONES

- La empresa no cuenta con programas de capacitación y adiestramiento del personal, esto genera un bajo rendimiento en el desempeño de sus funciones. Igualmente, la fuente para el ingreso de nuevo personal a laboral utilizada es la recomendación de personas allegadas, amistades o familiares o solicitudes espontáneas, lo cual trae como consecuencia que el personal no sea calificado para cumplir eficientemente en las labores encomendadas, principalmente en la planta son personas que han aprendido de otros.
- La empresa no cuenta con programas de evaluación de desempeño de sus funciones, para conocer las deficiencias, virtudes, fortalezas, personales, etc. que favorezcan en su mejor rendimiento. Sin embargo, la evaluación por competencias laborales es necesario para identificar en qué medida el trabajador es productivo en el cargo que desempeña, lo cual permite aplicar las medidas correctivas y motivar en su rendimiento. La evaluación permite mejorar en su trabajo, incluso en sus habilidades y competencias establecidas y así desarrollar una actitud apropiada para desempeñarse con éxito en sus labores.



RECOMENDACIONES

- Para reclutar y seleccionar al personal, debe convocarse a concurso público, mediante pruebas escritas y entrevista personal, para de esa manera evitar contratar a personal no calificado y no instruido debidamente para evitar problemas como se presenta en la actualidad.
- Organizar y desarrollar programas de capacitación para todo el personal, con incidencia en las tareas de autoestima, relaciones humanas, trato con el usuario, desarrollo de valores, manejo de conflictos, personalidad y comportamiento.
- Programar evaluación periódica del desempeño de sus funciones enfocado a las competencias laborales, para todo el personal, relacionados al rendimiento de las labores asignadas.
- Motivar al personal que supera los estándares de desempeño y buenas conductas, premiando su esfuerzo sea pecuniario u otro medio, que incentiven mejoras en su rendimiento, identificación y responsabilidad.
- Implementa la propuesta del diseño de evaluación del desempeño laboral de 360 grados, para la evaluación del personal, conforme a los lineamientos que se sugiere.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano, Basado en Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). *Desempeño por Competencias, evaluación de 360°*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Alles, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Alonso, L. & Matta, M. (2011). *Impacto de la capacitación en los niveles de satisfacción laboral, aprendizaje, desempeño y desarrollo de carrera individual en el personal nacional (NRS) de las áreas de investigación del centro internacional de agricultura tropical CIAT – Año 2010*. (Tesis de grado). Universidad del Valle, Palmira, Colombia. Retrieved from http://ciat-library.ciat.cgiar.org/articulos_ciat/2011-Tesis_impacto_de_la_capacitacion.pdf
- Araujo, J., & Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. Tarragona: Publicaciones URV.
- Arias, F. & Heredia, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México: Trillas SA.
- Bedoya S. & Enrique, O. (2008) *La Nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en Empresas Competitivas*. (Tesis doctoral). Universidad de Alcalá, Alcalá, España.
- Blog PeopleNext (2020). *Qué es la evaluación 360 grados y qué beneficios aporta a tu empresa*. Retrieved from <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>
- Bonilla, J., & Urquizo, J. (2008). *La remuneración del trabajo. manual para la gestión de sueldos y salarios*. Caracas: Editorial Texto CA.



- Broggi, A. (2010). *Metodología para la mejor administración de los recursos humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración*. (Tesis doctoral). Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Brown, S. & Peterson, R. (1994). The effect of effort on sales performance and job satisfaction. *Journal of Marketing*, 58, 70-80
- Bueno, M. (2001). *La productividad del capital humano en la empresa informativa*. (Tesis doctoral). Universidad Complutense de Madrid, Madrid, España.
- Carrasco, S. (2008). *Metodología de la investigación científica*. Lima: San Marcos.
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal, un enfoque hacia la calidad*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Celma, D. (2012). *El impacto sobre los trabajadores de una gestión de recursos humanos socialmente responsable. un análisis para Catalunya*. (Tesis doctoral). Universitat de Girona, Girona, España. Retrieved from <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/77757/tdcb.pdf>
- Charaja, F. (2011). *El MAPIC en la Metodología de Investigación* (2da ed.). Lima: Sagitario Impresores.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana SA
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión de Talento Humano*. México: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Conexion Esan (2016). Las etapas del sistema de evaluación de 360 grados. Retrieved from <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/09/las-etapas-del-sistema-de-evaluacion-de-360-grados/>
- Corado I. (2013). *Factores que afectan la adecuada aplicación de la evaluación del desempeño en el Proyecto BLP (Better Life Project)*. Retrieved from <http://54.245.230.17/library/images/3/38/PED-ADMN-658.pdf>
- Cruz, D. (2008). *Autopercepción de la capacitación y del desempeño laboral de los empleados del Hospital La Carlota en Montemorelos, Nuevo León*. (Tesis de maestría). Universidad de Montemorelos, México. Retrieved from <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/31/Tesis%20Denisse%20Cruz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dias, R. (2011). *Capacitación y desempeño laboral de los empleados de la Comisión Federal de Electricidad de la Zona Montemorelos – Linares Nuevo León*. (Tesis de maestría). Universidad de Montemorelos, México. Retrieved from

- <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/88/Tesis%20Raimundo%20Dias%20Chimba.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Fernández, C. (2014). *La capacitación laboral como mecanismo de prevención de riesgos del personal de la empresa inversiones Aqua Náutica S.A.* (Tesis de maestría). Universidad de Carabobo, Carabobo, Venezuela. Retrieved from <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/491/cfernandez.pdf?sequence=3>
- Fernández, V. (2010). *Derechos humanos y Relaciones Laborales*. La Coruña: Netbiblio S.L.
- García, J., Aguilera Terrats, J. R., & Castillo Rosas, A. (2011). Guía técnica para la construcción de escalas de actitud. *Odiseo, revista electrónica de pedagogía*, 8 (16). Retrieved from <http://www.odiseo.com.mx/2011/8-16/garcia-aguilera-castillo-guia-construccion-escalas-actitud.html>
- González, A. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Guía De Soluciones TIC.COM. (2016). *Gestión del desempeño del talento humano*. Retrieved from <http://www.guiadesolucionestic.com/sistemas-de-informacion/gestion->
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (4ta ed.). México, D. F.: McGraw Hill / Interamericana Editores. S.A.
- Hit, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México D.F.: Pearson Educación.
- Jiménez, D. (2016). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Lainez, C. (2016). *Los Programas de capacitación y su impacto en la evaluación del desempeño de las personas que se capacitan en FUNADEH*. (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica de Honduras, San Pedro Sula, Honduras.
- Linares, H. (2017). *El Proceso de Capacitación y el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la empresa de servicio de Agua Potable y alcantarillado de Lima*. (Tesis doctoral). Universidad Inca Garcilaso de la Vega, Lima, Perú.
- López, M. (2009). *Consecuencias Psicosociales del Trabajo en Personal de Enfermería como Indicadores Subjetivos de Rendimiento desde el Enfoque de la Gestión de Recursos Humanos*. (Tesis doctoral). Universidad de Murcia, Murcia, España.
- Lozano, P. (2007). *Cómo elaborar el proyecto de investigación científica en contabilidad, administración, economía y educación*. Lima: Grapex Perú S.R.L.

- Marchant, L. (2007). *Actualizaciones para el manejo y el desarrollo organizacional*. Viña del Mar: Editorial UVM.
- Martell, B. & Sánchez Ayala, A. (2013). Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del Gimnasio Sport Club de la Ciudad de Trujillo – 2013. (Tesis de grado). Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú. Retrieved from http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/207/1/MARTELL_BEBETO_PLAN_CAPACITACION_DESEMPENO.pdf
- Martin, C. (2011). *Gestión de Recursos Humanos y Retención del Capital Humano Estratégico: Análisis de su impacto en los Resultados de Empresas Innovadoras Españolas*. (Tesis doctoral). Universidad de Valladolid, Valladolid, España.
- Mayuri, J. (2008). *Capacitación Empresarial y Desempeño Laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación FEBAN, Lima 2006*. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Retrieved from http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/2615/Mayuri_bj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Méndez, C. (2012). Criterios para implementar un modelo de evaluación de desempeño de 360° en el departamento de ventas de una empresa productora y comercializadora de aceites, margarinas y grasas industriales especializadas. Retrieved from [http://54.245.230.17/library/digital/PED-ADMON-379%20\(1\).pdf](http://54.245.230.17/library/digital/PED-ADMON-379%20(1).pdf)
- Molina, C. (2015). *Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°. un estudio observacional analítico de Cohortes*. (Tesis de maestría). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia. Retrieved from <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15033/MolinaBonillaChristianAlberto2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mondy, W., & Noé, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Pearson Educación.
- Montes, L. (2012). *Eficacia de cuatro sistemas de capacitación sobre el desempeño laboral de empleados de una empresa de servicios telefónicos*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú. Retrieved from http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/1475/Montes_gl.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Morales, L. (2015). *Antología Administración de Recursos Humanos*. (Tesis de grado). Universidad Autónoma del Estado de México, México. Retrieved from <http://ri.uaemex.mx/view/123456789/31805/1/secme-22191.pdf>.
- Muñoz, M. (2015). *Modelo de Evaluación de Desempeño bajo la Metodología 360° para la Fundación María Madre de los Niños*. (Tesis de grado). Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Retrieved from <https://repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/19715/MunozTenorioAndresMauricio2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Najar, A. (2011). *Relación entre capacitación empresarial y desempeño laboral en trabajadores del Hotel Monasterio Cusco año 2010*. (Tesis de maestría). Universidad Andina del Cusco, Cusco, Perú. Retrieved from <http://repositorio.uandina.edu.pe/bitstream/UAC/529/1/RESUMEN.pdf>
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño Laboral y Estabilidad del Personal administrativo Contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XVI (3), 493-505. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf>
- Pintado, E. (2011). *Comportamiento Organizacional: Gerenciación y Liderazgo Conductivo del Talento Humano*. Lima: Talleres Gráficos Negocios Arco Iris SRL.
- Prieto, P. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. (Tesis de especialidad). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia. Retrieved from <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>
- Ramirez, A. (2014). *Capacitación y Desempeño Laboral de Los Empleados de la Universidad Linda Vista de la Unión Mexicana de Chiapas*. (Tesis de maestría). Universidad de Montemorelos, México. Retrieved from <http://dspace.biblioteca.um.edu.mx/xmlui/bitstream/handle/20.500.11972/98/Tesis%20Antonio%20Ram%C3%ADrez%20Amado.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Buenos Aires: Cengage Learning Editores.

- Rodríguez, J. (2011). *El Modelo de Gestión de recursos humanos*. Cataluña: Editorial UOC
- Roe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. New York: Pearson Education.
- Ruiz, E. (2015). *Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño 360° del Personal de la Planta Industrial Chemoto SAC Lambayeque-2015*. (Tesis de grado). Universidad Señor de Sipán, Pimentel-Lambayeruque-Perú. Retrieved from <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2313/Ruiz%20Ch%E1vez%20Elvis.pdf;jsessionid=E7BDE03B4FC68EAAB51829B5C16DDBE9?sequence=1>
- Rutty, M. (2007). *Evaluación de Impacto en la Capacitación de Recursos Humanos*. (Tesis doctoral). Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Sherman, B. (1999). *Administración de Recursos Humanos* (11va ed). México D.F.: Thomson Editores.
- Stewart, T. (1998). *La Nueva Riqueza de las Organizaciones: el Capital Intelectual*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Urdaneta, O. (2005). *Psicología Organizacional aplicada a la Gestión del Capital Humano*. Bogotá: Editora 3R.
- Urquizo, J., & Bonilla, J. (2008). *La remuneración del trabajo*. Caracas: Editorial Texto C.A.
- Verdesoto, A. & Andrade, V. ((2012). *Diseño e Implantación de un Sistema de Evaluación del Desempeño por competencias y su Impacto en la Productividad de los Trabajadores de la empresa Global Chem Cía. LTDA*. (Tesis de grado). Universidad Central del Ecuador, Ecuador. Retrieved from <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/2086/1/T-UCE-0007-56.pdf>
- Villa, J., & Capéran, J. (2010). *Manual de entrenador: Como Mejorar el Rendimiento de las Personas*. Barcelona: Bresca Editorial.



ANEXOS

Anexo 1. Formulario 001: Administración - Gerente Administrativo

COMISIÓN DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° FORMULARIO 001: administración Gerente administrativo						
DATOS DE IDENTIFICACIÓN						
a) EVALUADO:						
APELLIDOS Y NOMBRES:						
DNI:.....Edad:.....Fecha de ingreso:						
Grado de instrucción:.....						
Cargo:.....						
b) EVALUADOR:						
INSTRUCCIONES						
Este formulario consta de diez (10) criterios y cinco (5) niveles de rendimiento.						
Antes de llenar el formulario previamente debe leer y analizar cada uno de los factores						
Seleccionar solamente una de las opciones para cada factor y encerrar con un círculo el número que mejor describa su desempeño o marcar una X.						
Al finalizar la evaluación deben firmar obligatoriamente el evaluado y el evaluador y anotar la fecha de la evaluación.						
FACTORES DE EVALUACIÓN						
1 = TOTALMENTE INSATISFACTORIO						
2 = INSATISFACTORIO						
3 = MEDIANAMENTE SATISFACTORIO						
4 = SATISFACTORIO						
5 = TOTALMENTE SATISFACTORIO						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
CRITERIOS	NIVEL DE RENDIMIENTO					PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
DISCIPLINA						
Cumple adecuadamente las normas y disposiciones internas establecidas						
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
El trabajo desarrollado por el evaluado, tiene calidad, eficiencia y es eficaz						
CONOCIMIENTO DEL CARGO	1	2	3	4	5	
El evaluado conoce perfectamente el puesto que ocupa						
LIDERAZGO	1	2	3	4	5	



Participa activamente demostrando empeño y compromiso						
CONTROL	1	2	3	4	5	
Supervisa y vigila el trabajo de sus subordinados						
ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5	
Organiza sus tareas y es muy ordenado en el trabajo						
TOMA DE DECISIÓN	1	2	3	4	5	
Genera confianza y seguridad al tomar una decisión en los problemas que se presentan						
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
Posee capacidad de cooperar y colaborar con los demás						
COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN	1	2	3	4	5	
Se encuentra plenamente comprometido con el logro de los objetivos de la empresa						
PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD	1	2	3	4	5	
Cumple eficientemente con la metas individuales y grupales asignados						
PUNTAJE TOTAL						

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES	
1. DEL EVALUADO:Firma.....Fecha:.....
2. DEL EVALUADOR: FirmaFecha:.....
3. DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS: Firma.....Fecha:.....

Anexo 2. Formulario 002: Administración - jefe inmediato

Comisión de evaluación del personal EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360° Formulario 002: administración Jefe inmediato
DATOS DE IDENTIFICACIÓN
a) EVALUADO: APELLIDOS Y NOMBRES: DNI: Edad: Fecha de ingreso: Grado de instrucción: Cargo: b) EVALUADOR:

INSTRUCCIONES
Este formulario consta de diez (10) criterios y cinco (5) niveles de rendimiento.
Antes de llenar el formulario previamente debe leer y analizar cada uno de los factores.
Seleccionar solamente una de las opciones para cada factor y encerrar con un círculo el número que mejor describa su desempeño o marcar una X.
Al finalizar la evaluación deben firmar obligatoriamente el evaluado y el evaluador y anotar la fecha de la evaluación.

FACTORES DE EVALUACIÓN
1 = TOTALMENTE INSATISFACTORIO
2 = INSATISFACTORIO
3 = MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
4 = SATISFACTORIO
5 = TOTALMENTE SATISFACTORIO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
CRITERIOS	NIVEL DE RENDIMIENTO					PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
DISCIPLINA						
Cumple adecuadamente las normas y disposiciones internas establecidas						
CALIDAD DE TRABAJO						
El trabajo desarrollado por el evaluado, tiene calidad, eficiencia y es eficaz						
CONOCIMIENTO						
El evaluado conoce perfectamente el puesto que ocupa						
LIDERAZGO						
	1	2	3	4	5	



Participa activamente demostrando empeño y compromiso						
CONTROL	1	2	3	4	5	
Siempre supervisa y vigila el trabajo de sus subordinados						
ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5	
Organiza sus tareas y es muy ordenado en el trabajo						
TOMA DE DECISIÓN	1	2	3	4	5	
Genera confianza y seguridad al tomar una decisión en los problemas que se presentan						
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
Posee capacidad de cooperar y colaborar con los demás						
COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN						
Se encuentra plenamente comprometido con el logro de los objetivos de la empresa						
PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD	1	2	3	4	5	
Cumple eficientemente con las metas individuales y grupales asignadas						
PUNTAJE TOTAL						

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES	
1.	DEL EVALUADO:Firma.....Fecha:.....
2.	DEL EVALUADOR: FirmaFecha:.....
3.	DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS Firma.....Fecha:.....

Anexo 3. Formulario 003: Administración - Autoevaluación

Comisión de evaluación deL personal EVALUACION DE DESEMPEÑO DE 360° Formulario 003: administración Autoevaluación						
DATOS DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL						
a) EVALUADO:						
APELLIDOS Y NOMBRES:						
DNI:.....edad:.....Fecha de ingreso.....						
Grado de instrucción:.....						
Cargo:.....						
b) EVALUADOR:.....						
INSTRUCCIONES						
Este formulario consta de diez (10) criterios y cinco (5) niveles de rendimiento.						
Antes de llenar el formulario previamente debe leer y analizar cada uno de los factores.						
Seleccionar solamente una de las opciones para cada factor y encerrar con un círculo el número que mejor describa su desempeño o marcar una X.						
Este instrumento tiene por finalidad que usted se autoevalúe su desempeño laboral, se recomienda sinceridad que permita mejorar tu desempeño.						
FACTORES DE EVALUACIÓN						
1 = TOTALMENTE INSATISFACTORIO						
2 = INSATISFACTORIO						
3 = MEDIANAMENTE SATISFACTORIO						
4 = SATISFACTORIO						
5 = TOTALMENTE SATISFACTORIO						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
CRITERIOS	NIVEL DE RENDIMIENTO					PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
DISCIPLINA						
Cumple adecuadamente las normas y disposiciones internas establecidas						
CALIDAD Y EFICIENCIA	1	2	3	4	5	
El trabajo que desarrolla, tiene calidad, eficiencia y eficaz						
CONOCIMIENTO DEL CARGO	1	2	3	4	5	
El evaluado conoce perfectamente el cargo y sus funciones						
LIDERAZGO	1	2	3	4	5	

Participa activamente demostrando empeño y compromiso						
CONTROL	1	2	3	4	5	
Siempre supervisa y vigila el trabajo de sus subordinados						
ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5	
Organiza su trabajo adecuadamente y es muy ordenado en las tareas programadas						
TOMA DE DECISIÓN	1	2	3	4	5	
Propone soluciones a problemas de manera espontánea						
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
Posee capacidad de cooperar y colaborar con los demás						
COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN	1	2	3	4	5	
Se encuentra plenamente identificado con el logro de los objetivos de la empresa						
PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD	1	2	3	4	5	
Cumple eficientemente con las metas individuales y grupales asignadas						
PUNTAJE TOTAL						

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES	
1. DEL EVALUADO:Firma.....Fecha:.....
2. DEL EVALUADOR: FirmaFecha:.....
3. DEL JEFE DE PERSONAL: Firma.....Fecha:.....

Anexo 4. Formulario 004: Finanzas - Gerente Financiero

COMISIÓN DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360° Formulario 004: finanzas Gerente financiero	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
a) EVALUADO: APELLIDOS Y NOMBRES: DNI: Edad: Grado de instrucción: Cargo: b) EVALUADOR:	

INSTRUCCIONES
Este formulario consta de siete (10) criterios y cinco (5) niveles de rendimiento.
Antes de llenar el formulario previamente debe leer y analizar cada uno de los factores.
Seleccionar solamente una de las opciones para cada factor y encerrar con un círculo el número que mejor describa su desempeño o marcar una X.
Al finalizar la evaluación deben firmar obligatoriamente el evaluado y el evaluador y anotar la fecha de la evaluación.

FACTORES DE EVALUACIÓN
1 = TOTALMENTE INSATISFACTORIO
2 = INSATISFACTORIO
3 = MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
4 = SATISFACTORIO
5 = TOTALMENTE SATISFACTORIO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
FACTORES	NIVEL DE RENDIMIENTO					PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
DISCIPLINA Cumple adecuadamente las normas y disposiciones internas establecidas						
CALIDAD DE TRABAJO El trabajo desarrollado por el evaluado, tiene calidad, eficiencia y es eficaz	1	2	3	4	5	
CONOCIMIENTO El evaluado conoce perfectamente el puesto que ocupa	1	2	3	4	5	
ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5	

Organiza sus tareas y es muy ordenado en el trabajo						
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Cumple su trabajo con mucha responsabilidad y en los tiempos asignados						
RELACIONES HUMANAS	1	2	3	4	5	
Mantiene relaciones cordiales con sus compañeros, subordinados, superiores y los grupos de interés						
CANTIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Genera buen volumen y de calidad es su trabajo y tiene al día sus tareas						
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
Posee capacidad de cooperar y colaborar con los demás						
COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN	1	2	3	4	5	
Se encuentra plenamente comprometido con el logro de los objetivos de la empresa						
PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD	1	2	3	4	5	
Cumple eficientemente con las metas individuales y grupales asignadas						
PUNTAJE TOTAL						

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES	
1. DEL EVALUADO:Firma.....Fecha:.....
2. DEL EVALUADO: FirmaFecha:.....
3. DEL JEFE DE PERSONAL: Firma.....Fecha:.....

Anexo 5. Formulario 005: Finanzas - Jefe inmediato

COMISIÓN DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 360°						
Formulario 005: finanzas						
JEFE INMEDIATO						
DATOS DE IDENTIFICACIÓN PERSONAL						
a) EVALUADO:						
APELLIDOS Y NOMBRES:						
DNI: Edad: Fecha de ingreso:						
Grado de instrucción:						
Cargo:						
b) EVALUADOR:						
INSTRUCCIONES						
Este formulario consta de diez (10) criterios y cinco (5) niveles de rendimiento.						
Antes de llenar el formulario previamente debe leer y analizar cada uno de los factores.						
Seleccionar solamente una de las opciones para cada factor y encerrar con un círculo el número que mejor describa su desempeño o marcar una X.						
Al finalizar la evaluación deben firmar obligatoriamente el evaluado y el evaluador y anotar la fecha de la evaluación.						
FACTORES DE EVALUACIÓN						
1 = TOTALMENTE INSATISFACTORIO						
2 = INSATISFACTORIO						
3 = MEDIANAMENTE SATISFACTORIO						
4 = SATISFACTORIO						
5 = TOTALMENTE SATISFACTORIO						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
CRITERIOS	NIVEL DE RENDIMIENTO					PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
DISCIPLINA						
Cumple adecuadamente las normas y disposiciones internas establecidas						
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
El trabajo desarrollado por el evaluado, tiene calidad, eficiencia y es eficaz						
CONOCIMIENTO	1	2	3	4	5	

El evaluado conoce perfectamente el puesto que ocupa						
ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5	
Organiza sus tareas y es muy ordenado en el trabajo						
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Cumple su trabajo con mucha responsabilidad y en los tiempos asignados						
RELACIONES HUMANAS	1	2	3	4	5	
Mantiene relaciones cordiales con sus compañeros, subordinados, superiores y los grupos de interés						
CANTIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Genera buen volumen y de calidad es su trabajo y tiene al día sus tareas						
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
Posee capacidad de cooperar y colaborar con lo demás						
COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN	1	2	3	4	5	
Se encuentra plenamente comprometido con el logro de los objetivos de la empresa						
PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD	1	2	3	4	5	
Cumple eficientemente con las metas individuales y grupales asignadas						
PUNTAJE TOTAL						

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES	
1. DEL EVALUADO:Firma.....Fecha:.....
2. DEL EVALUADO: FirmaFecha:.....
3. DEL JEFE DE RECURSOS HUMANOS Firma.....Fecha:.....

Anexo 6. Formulario 006: Finanzas – Autoevaluación

COMISIÓN DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° Formulario 006: FINANZAS AUTOEVALUACIÓN
DATOS DE IDENTIFICACIÓN
a) EVALUADO APELLIDOS Y NOMBRES: DNI: EDAD: Fecha de ingreso: Grado de instrucción: Cargo: b) EVALUADOR:

INSTRUCCIONES						
Este formulario consta de diez (10) criterios y cinco (5) niveles de rendimiento.						
Antes de llenar el formulario previamente debe leer y analizar cada uno de los factores.						
Seleccionar solamente una de las opciones para cada factor y encerrar con un círculo el número que mejor describa su desempeño o marcar una X.						
Este instrumento tiene por finalidad que usted se autoevalúe su desempeño laboral, se recomienda sinceridad que permita mejorar tu desempeño.						
FACTORES DE EVALUACIÓN						
1 = TOTALMENTE INSATISFACTORIO						
2 = INSATISFACTORIO						
3 = MEDIANAMENTE SATISFACTORIO						
4 = SATISFACTORIO						
5 = TOTALMENTE SATISFACTORIO						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
CRITERIOS	NIVEL DE RENDIMIENTO					PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
DISCIPLINA						
Cumple adecuadamente las normas y disposiciones internas establecidas						
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
El trabajo desarrollado por el evaluado, tiene calidad, eficiencia y es eficaz						
CONOCIMIENTO DEL CARGO	1	2	3	4	5	

El evaluado conoce perfectamente el puesto que ocupa						
ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5	
Organiza sus tareas y es muy ordenado en el trabajo						
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Cumple su trabajo con mucha responsabilidad y en los tiempos asignados						
RELACIONES HUMANAS	1	2	3	4	5	
Mantiene relaciones cordiales con sus compañeros, subordinados, superiores y los grupos de interés						
CANTIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Genera buen volumen y de calidad es su trabajo y tiene al día sus tareas						
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
Posee capacidad de cooperar y colaborar con los demás						
COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN	1	2	3	4	5	
Se encuentra plenamente comprometido con el logro de los objetivos de la empresa						
PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD	1	2	3	4	5	
Cumple eficientemente con las metas individuales y grupales asignadas						
PUNTAJE TOTAL						

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES	
1. DEL EVALUADO:Firma.....Fecha:.....
2. DEL EVALUADOR: FirmaFecha:.....
3. DEL JEFE DE PERSONAL: Firma.....Fecha:.....

Anexo 7. Formulario 007: Gerencia Comercial – Gerente Comercial

COMISIÓN DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° Formulario 007: gerencia Comercial Gerente Comercial
DATOS DE IDENTIFICACIÓN
a) EVALUADO: APELLIDOS Y NOMBRES: DNI: Edad: Fecha de ingreso: Grado de instrucción: Cargo: b) EVALUADOR:

INSTRUCCIONES
Este formulario consta de diez (10) criterios y cinco (5) niveles de rendimiento.
Antes de llenar el formulario previamente debe leer y analizar cada uno de los factores.
Seleccionar solamente una de las opciones para cada factor y encerrar con un círculo el número que mejor describa su desempeño o marcar una X.
Al finalizar la evaluación deben firmar obligatoriamente el evaluado y el evaluador y anotar la fecha de la evaluación.

FACTORES DE EVALUACIÓN
1 = TOTALMENTE INSATISFACTORIO
2 = INSATISFACTORIO
3 = MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
4 = SATISFACTORIO
5 = TOTALMENTE SATISFACTORIO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
CRITERIOS	NIVEL DE RENDIMIENTO					PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
DISCIPLINA						
Cumple adecuadamente las normas y disposiciones internas establecidas						
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
El trabajo desarrollado por el evaluado, tiene calidad, eficiencia y es eficaz						
CONOCIMIENTO DEL CARGO	1	2	3	4	5	
El evaluado conoce perfectamente el puesto que ocupa						
ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5	

Organiza sus tareas y es muy ordenado en el trabajo						
SEGURIDAD	1	2	3	4	5	
Cumple las normas de seguridad y previene los perjuicios a la fábrica						
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Cumple su trabajo con mucha responsabilidad y en los tiempos asignados						
RELACIONES HUMANAS	1	2	3	4	5	
Mantiene relaciones cordiales con sus compañeros, subordinados, superiores y los grupos de interés						
CANTIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Genera buen volumen y de calidad es su trabajo y tiene al día sus tareas						
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
Posee capacidad de cooperar y colaborar con los demás						
COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN	1	2	3	4	5	
Se encuentra plenamente comprometido con el logro de los objetivos de la empresa						
PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD	1	2	3	4	5	
Cumple eficientemente con las metas individuales y grupales asignadas						
PUNTAJE TOTAL						

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES	
1. DEL EVALUADO:Firma.....Fecha:.....
2. DEL EVALUADOR: FirmaFecha:.....
3. DEL JEFE DE PERSONAL: Firma.....Fecha:.....

Anexo 8. Formulario 008: Gerencia Comercial – Jefe inmediato

COMISIÓN DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° Formulario 008: GERENCIA COMERCIAL JEFE INMEDIATO
DATOS DE IDENTIFICACIÓN
a) EVALUADO: APELLIDOS Y NOMBRES: DNI: Edad: Fecha de ingreso: Grado de instrucción: Cargo: b) EVALUADOR:

INSTRUCCIONES						
Este formulario consta de diez (10) criterios y cinco (5) niveles de rendimiento.						
Antes de llenar el formulario previamente debe leer y analizar cada uno de los factores.						
Seleccionar solamente una de las opciones para cada factor y encerrar con un círculo el número que mejor describa su desempeño o marcar una X.						
Al finalizar la evaluación deben firmar obligatoriamente el evaluado y el evaluador y anotar la fecha de la evaluación.						
FACTORES DE EVALUACIÓN						
1 = TOTALMENTE INSATISFACTORIO						
2 = INSATISFACTORIO						
3 = MEDIANAMENTE SATISFACTORIO						
4 = SATISFACTORIO						
5 = TOTALMENTE SATISFACTORIO						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
CRITERIOS	NIVEL DE RENDIMIENTO					PUNTAJE
DISCIPLINA	1	2	3	4	5	
Cumple adecuadamente las normas y disposiciones internas establecidas						
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
El trabajo desarrollado por el evaluado, tiene calidad, eficiencia y es eficaz						
CONOCIMIENTO DEL CARGO	1	2	3	4	5	
El evaluado conoce perfectamente el puesto que ocupa						
ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5	

Organiza sus tareas y es muy ordenado en el trabajo						
SEGURIDAD	1	2	3	4	5	
Cumple las normas de seguridad y previene los perjuicios a la fábrica						
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Cumple su trabajo con mucha responsabilidad y en los tiempos asignados						
RELACIONES HUMANAS	1	2	3	4	5	
Mantiene relaciones cordiales con sus compañeros, subordinados, superiores y los grupos de interés						
CANTIDAD Y CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Genera buen volumen y de calidad es su trabajo y tiene al día sus tareas						
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
Posee capacidad de cooperar y colaborar con los demás						
COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN	1	2	3	4	5	
Se encuentra plenamente comprometido con el logro de los objetivos de la empresa						
g	1	2	3	4	5	
Cumple eficientemente con las metas individuales y grupales asignadas						
PUNTAJE TOTAL						

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES	
1. DEL EVALUADO:Firma.....Fecha:.....
2. DEL EVALUADOR: FirmaFecha:.....
3. DEL JEFE DE PERSONAL: Firma.....Fecha:.....

Anexo 9. Formulario: 009- Gerencia Comercial – Autoevaluación

COMISIÓN DE EVALUACIÓN DEL PERSONAL EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° Formulario 009: GERENCIA COMERCIAL AUTOEVALUACIÓN						
DATOS DE IDENTIFICACIÓN						
a) EVALUADO: APELLIDOS Y NOMBRES: DNI: Edad: Fecha de ingreso: Grado de instrucción: Cargo: b) EVALUADOR:						
INSTRUCCIONES						
Este formulario consta de diez (10) criterios y cinco (5) niveles de rendimiento.						
Antes de llenar el formulario previamente debe leer y analizar cada uno de los factores.						
Seleccionar solamente una de las opciones para cada factor y encerrar con un círculo el número que mejor describa su desempeño o marcar una X.						
Este instrumento tiene por finalidad que usted se autoevalúe su desempeño laboral, se recomienda sinceridad que permita mejorar tu desempeño.						
FACTORES DE EVALUACIÓN						
1 = TOTALMENTE INSATISFACTORIO						
2 = INSATISFACTORIO						
3 = MEDIANAMENTE SATISFACTORIO						
4 = SATISFACTORIO						
5 = TOTALMENTE SATISFACTORIO						
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
CRITERIOS	NIVEL DE RENDIMIENTO					PUNTAJE
	1	2	3	4	5	
DISCIPLINA						
Cumple adecuadamente las normas y disposiciones internas establecidas						
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
El trabajo desarrollado por el evaluado, tiene calidad, eficiencia y es eficaz						
CONOCIMIENTO DEL CARGO	1	2	3	4	5	
El evaluado conoce perfectamente el puesto que ocupa						

ORGANIZACIÓN	1	2	3	4	5	
Organiza sus tareas y es muy ordenado en el trabajo						
SEGURIDAD	1	2	3	4	5	
Cumple las normas de seguridad y previene los perjuicios a la fábrica						
RESPONSABILIDAD	1	2	3	4	5	
Cumple su trabajo con mucha responsabilidad y en los tiempos asignados						
RELACIONES HUMANAS	1	2	3	4	5	
Mantiene relaciones cordiales con sus compañeros, subordinados, superiores y los grupos de interés						
CALIDAD DE TRABAJO	1	2	3	4	5	
Genera buen volumen y de calidad es su trabajo y tiene al día sus tareas						
TRABAJO EN EQUIPO	1	2	3	4	5	
Posee capacidad de cooperar y colaborar con los demás						
COMPROMISO E IDENTIFICACIÓN	1	2	3	4	5	
Se encuentra plenamente comprometido con el logro de los objetivos de la empresa						
PRODUCTIVIDAD Y EFECTIVIDAD	1	2	3	4	5	
Cumple eficientemente con las metas individuales y grupales asignadas						
PUNTAJE TOTAL						

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES	
1. DEL EVALUADO:Firma.....Fecha:.....
2. DEL EVALUADOR: FirmaFecha:.....
3. DEL JEFE DE PERSONAL: Firma.....Fecha:.....