UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y URBANISMO

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TESIS

IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS, PARA AUMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE DULCERÍA DE CINEPLANET-CHICLAYO 2018

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE

INGENIERO INDUSTRIAL

Autor:

Bach. Alva Facho Giancarlo

Asesor:

Mg. Larrea Colchado Luis Roberto

Línea de investigación

Gestión Empresarial

Pimentel – Perú

2020

IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE **DESEMPEÑO 360 GRADOS, PARA AUMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE DULCERÍA DE CINEPLANET- CHICLAYO 2018**

Aprobación del jurado

Mg. Supo Rojas Dante

Presidente del Jurado de Tesis

Ing. Quiroz Orrego, Carlos

Secretario del jurado de tesis

Mg. Luis Roberto Larrea Colchado

Vocal del jurado de tesis

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado salud y permitir el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre Marcelina Facho Aguilar, por demostrarme siempre que sí se puede lograr tus sueños, por darme las herramientas y por el apoyo incondicional.

A mi Asesor especialista Luis Larrea Colchado por la orientación y ayuda que brindó para la realización de esta tesis.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

Le doy gracias a mi madre Marcelina Facho Aguilar por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida. Sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir.

A mi hijo por ser parte importante de mi vida, por llenar mi vida de alegrías y amor cuando más lo he necesitado.

Al Gerente de la empresa de cines de la región Lambayeque por haberme brindado la oportunidad de desarrollar mi tesis profesional y por todo el apoyo y facilidades que me fueron otorgadas en la empresa.

A mis amigos por confiar y creer en mí, por haberme hecho de mi etapa universitaria un trayecto de vivencias que nunca olvidaré.

IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360 GRADOS, PARA AUMENTAR EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA DE DULCERÍA DE CINEPLANET- CHICLAYO 2018

IMPLEMENTATION OF THE 360 DEGREE PERFORMANCE EVALUATION, TO INCREASE THE LABOR PERFORMANCE IN THE WORKERS OF THE CINEPLANET- CHICLAYO DULCERÍA AREA 2018

Alva Facho Giancarlo [1]

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como propósito diagnosticar el rendimiento de los colaboradores del área de dulcería de la empresa de Cines de la región Lambayeque, en el cual participaron 30 colaboradores incluidos el jefe del área de Dulcería y el gerente del complejo.

Para este propósito se creyó conveniente la aplicación de la Evaluación de desempeño 360 grados o también llamada ¨Evaluación integral¨, debido a que en su metodología, intervienen como evaluadores todas las personas de su entorno obteniendo resultados íntegros.

Para la recolección de datos se utilizó las técnicas e instrumentos adecuados donde la encuesta constituida por 17 preguntas, estuvieron agrupadas por competencias laborales que el área identifica como básicas para el buen desempeño de las funciones y responsabilidades. Por consiguiente se aplicó dos veces este instrumento, el primero en el PRE-TEST y el segundo en el POST-TEST, con el propósito de visualizar una variación, que positiva o negativa dependerían de la buena aplicación del plan de acción.

Finalizo la tesis con conclusiones y recomendaciones, que servirán a la empresa y a los posteriores trabajos dirigidos al área de Recursos Humanos.

Palabras claves: *Técnica, competencia, desempeño retroalimentación*

[1] Adscrito a la Escuela Profesional de Ingeniería Industrial, Pregrado, Universidad Señor de Sipán, Pimentel, Perú, faalvagi@crece.uss.edu.pe, código ORCID https://orcid.org/0000-0002-0939-2472

Abstract

This research aims to diagnose the performance of employees from the company dulcería Cinemas of the Lambayeque region, which involved 30 partners including the head of Dulcería area and the resort manager.

For this purpose the implementation of the Performance Evaluation 360 degrees or so-called comprehensive evaluation was thought desirable, because in their methodology, all the people around getting involved as evaluators full results.

techniques and instruments where the survey consists of 17 questions were grouped by job skills that the area identified as basic for the proper performance of the functions and responsibilities was used for data collection. Therefore applied twice this instrument, the first in the pretest and the second in the posttest for the purpose of displaying a variation, positive or negative depend on the successful implementation of the action plan.

We finish the thesis with conclusions and recommendations that will serve the company and the subsequent work led to Human Resources.

Keywords: *Technique, Competence, Performance, Feedback*

ÍNDICE

APROBACIÓN DEL PROYECTO ..... **ii**
DEDICATORIA ..... **iii**
AGRADECIMIENTO ..... **iv**
Resumen ..... **v**
Abstract ..... **vi**
I. INTRODUCCIÓN **12**
1.1. Realidad problemática: **13**
1.2. Trabajos previos **17**
1.3. Teorías relacionadas al tema **19**
1.3.1. Desempeño Laboral 19
1.3.2. Evaluación 360 grados 23
1.4. Formulación del problema **38**
1.5. Justificación e importancia del estudio **38**
1.6. Hipótesis **39**
1.7. Objetivos **39**
1.7.1. Objetivo general 39
1.7.2. Objetivos específicos 39
II. MATERIAL Y METODOS **41**
2.1. Tipo y diseño de investigación **42**
2.2. Población y muestra **42**
2.3. Variables, operacionalización **43**
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad **44**
2.5. Procedimientos de análisis de datos **45**
2.6. Aspectos éticos **46**
2.7. Criterios de rigor científico **46**
III. RESULTADOS **47**
3.1. Diagnóstico de la empresa **48**
3.2. Propuesta de Investigación **69**
3.2.2. Objetivos de la propuesta 72
3.2.3. Desarrollo de la propuesta 72
3.2.4. Recursos 81
3.2.5. Situación de la variable dependiente con la propuesta 82
3.2.6. Cronograma de actividades 100
3.2.7. Financiamiento 100
3.3. Discusión de resultados **101**

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 106
4.1. Conclusiones 107
4.2. Recomendaciones 108
REFERENCIAS 109
ANEXOS 113

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Competencias y sus factores 2 31
Tabla 2 Enunciados 33
Tabla 3 Competencias Valoradas 35
Tabla 4 Calificación de competencias por escalas 36
Tabla 5 Retroalimentación 37
Tabla 6 Operacionalización de variable dependiente 43
Tabla 7 Operacionalización variable Independiente 44
Tabla 8 Cronograma de actividades 100

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Etapas del modelo 360ª Fuente: 360º Feedback. MarkR, Edwards y Ann J, Ewen 28
Figura 2: Competencias y sus Factores 1 Fuente: 360º Feedback. MarkR, Edwards y Ann J, Ewen 30
Figura 3 Ishikawa Fuente: Propia.....50
Figura 4 Pregunta N°02 ¿Entiende las funciones y responsabilidades del puesto? pre-test Fuente Propia 52
Figura 5 Pregunta N°3 ¿Posee los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto? pre-test Fuente Propia 53
Figura 6 Pregunta N°4 ¿Trabaja de forma organizada? pre-test Fuente Propia 54
Figura 7 Pregunta N°5 ¿Es capaz de identificar y solucionar problemas? pre-test Fuente Propia.....55
Figura 8 Pregunta N°6 ¿Reacciona rápidamente ante las dificultades? pre-test Fuente Propia 56
Figura 9 Pregunta N°7 ¿Consigue los objetivos? pre-test Fuente Propia.....57
Figura 10 Pregunta N°8 ¿Maneja varios proyectos a la vez? pre-test Fuente Propia.....58
Figura 11 Pregunta N°9 ¿Consigue los estándares de productividad? pre-test Fuente Propia 59
Figura 12 Pregunta N°10¿Se integra fácilmente al grupo de trabajo? pre-test Fuente Propia.60
Figura 13 Pregunta N°11 ¿Participa de conversaciones de grupo? pre-test Fuente Propia 61
Figura 14 Pregunta N°12¿Participa en las reuniones? pre-test Fuente Propia.....62
Figura 15 Pregunta N°13 ¿Se explica de forma clara y fácil de entender? pre-test Fuente Propia.....63
Figura 16 Pregunta N°14 ¿Expone sus ideas de forma eficaz? pre-test Fuente Propia 64
Figura 17 Pregunta N°15¿Transmite bien los objetivos a los integrantes de su equipo? pre-test Fuente Propia 65
Figura 18 Pregunta N°16 ¿Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos? pre-test Fuente Propia.....66
Figura 19 Pregunta N°17¿Demuestra dotes de Liderazgo? pre-test Fuente Propia.....67
Figura 20 Pregunta N°18¿Motiva a su equipo para conseguir los objetivos? pre-test Fuente Propia.....68
Figura 21 Pregunta N°02¿Entiende las funciones y responsabilidades del puesto? Post-test Fuente Propia 83
Figura 22 Pregunta N°3¿Posee los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto? post-test Fuente Propia 84
Figura 23 Pregunta N°4 post-test Fuente Propia.....85
Figura 24 Pregunta N°5¿Es capaz de identificar y solucionar problemas? pre-test Fuente Propia.....86
Figura 25 Pregunta N°6¿Reacciona rápidamente ante las dificultades? post-test Fuente Propia 87
Figura 26 Pregunta N°7¿Consigue los objetivos? post-test Fuente Propia 88
Figura 27 Pregunta N°8¿Maneja varios proyectos a la vez? post-test Fuente Propia.....89
Figura 28 Pregunta N°9¿Consigue los estándares de productividad? post-test Fuente Propia 90
Figura 29 Pregunta N°10 ¿Se integra fácilmente al grupo de trabajo? post-test Fuente Propia91
Figura 30 Pregunta N°11¿Participa de conversaciones de grupo? post-test Fuente Propia.....92
Figura 31 Pregunta N°12 ¿Participa en las reuniones? post-test Fuente Propia 93
Figura 32 Pregunta N°13¿Se explica de forma clara y fácil de entender? post-test Fuente Propia.....94
Figura 33 Pregunta N°14¿Expone sus ideas de forma eficaz? post-test Fuente Propia.....95
Figura 34 Pregunta N°15 ¿Transmite bien los objetivos a los integrantes de su equipo? post-test Fuente Propia 96
Figura 35 Pregunta N°16¿Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos? post-test Fuente Propia 97

Figura 36 Pregunta N°17 ¿Demuestra dotes de Liderazgo? post-test Fuente Propia 98
Figura 37 Pregunta N°18 ¿Motiva a su equipo para conseguir los objetivos? post-test Fuente Propia.....99

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática:

A nivel local

En la empresa de cines de la región Lambayeque, la cual es materia de mi estudio, he podido observar que el desempeño laboral de los colaboradores es limitado en función a las metas individuales.

La organización posee un personal humano con rotación mayor al 5%, y es que de acuerdo al análisis hecho por la misma empresa, el 95% de ellos pertenece a una población joven entre los 18 y 23 años de edad siendo su primer trabajo, pues esto equivale a decir que el nivel de responsabilidad en promedio es bajo, por lo que también se generan muy fácilmente chismes, malos entendidos, y murmuraciones sin sentido; entonces tienen un proceso de adaptación complicado lo cual retarda el óptimo desempeño al ingresar a la empresa.

En la empresa existe una política de cambios organizacionales en los colaboradores, aproximadamente cada 4 o 5 meses, donde buscan hacer una línea de carrera, sin embargo el personal ante un evento como este, no muestra ningún tipo de competencia y es que tampoco se actualizan correctamente.

Actualmente en la organización existe una evaluación semestral de tipo 90 grados (evaluación tradicional), el gerente evalúa a un jefe de área (el Jefe de Ventas). Esta evaluación que se práctica actualmente en la empresa es insuficiente al no evaluar de modo integral, y es que toma consideración solo en la producción en función a las metas trazadas, dejando de lado la motivación y actitudes del colaborador.

La investigación busca evaluar íntegramente considerando los principales autores del proceso a nuestros colaboradores, y es que ellos son los que planifican, organizan, dirigen y controlan; por ello son los que contribuyen directamente con la adecuada gestión de la organización. Se puede decir entonces que el factor humano es uno de los recursos más importantes que tienen las empresas hoy en día, por tanto debemos valorar el rendimiento de todos nuestros trabajadores.

A nivel internacional

El Salvador:

Para las empresas privadas e instituciones públicas es importante considerar el desempeño laboral de los empleados ya que esto permite alcanzar la eficiencia en el

desarrollo de sus funciones, cumpliendo así con las metas y objetivos del puesto y de la organización. Uno de los principales desafíos de toda empresa u organización es la mejora de la productividad, la mayoría de las organizaciones y empresas son conscientes de que la productividad depende de los recursos tecnológicos, de los recursos de capital y de los recursos humanos, aunque cada vez son más las que tratan de incrementarla a través de la medición y mejora del rendimiento humano. (Cornejo Figueroa, Guirola Clavel, & Pérez Martínez, 2012)

Colombia:

En el sector empresarial, cada vez es más importante contar con empleados idóneos y competentes para el cumplimiento de sus funciones y es responsabilidad de las empresas seleccionar adecuadamente a los empleados e identificar las posibles brechas en sus competencias para desarrollarlas. Las empresas no definen las competencias que deben tener sus empleados, por lo tanto al realizar los procesos de selección de los nuevos trabajadores, se tienen en cuenta aspectos técnicos, de educación y experiencia, que se refiere más a requisitos mínimos, sin tener en cuenta habilidades comportamentales, las cuales apalancan un excelente desempeño. (Beltran Buitrago & Urrea Velandia, 2013)

México:

Las organizaciones modernas muestran gran interés en desarrollar a su talento humano. Para ello, se establecen estrategias y acciones financieras, sociales, estructurales y psicológicas, siendo estas últimas de gran interés ya que el individuo es el motor principal de los procesos que se gestan en una organización. Definitivamente el talento humano es el pilar fundamental de una organización y es por ello que resulta importante conocerlo, antes de proponerle un cambio. La Evaluación de Desempeño 360° es considerada una herramienta de desarrollo profesional que impacta de manera positiva en el crecimiento profesional y personal del individuo, lo cual repercute en los procesos organizacionales. (Zamora Tovar, 2011)

Las empresas están siguiendo la evaluación del desempeño, que es un procedimiento para evaluar el recurso humano. Dicha evaluación es elaborada bajo nutrida información respecto a los empleados y el desempeño que tienen en su área de trabajo. Sirve para que se pueda conocer con certeza si las actividades que realiza el trabajador son de acuerdo a los

objetivos de la organización y de esta forma tomar decisiones de promoción, salarios, capacitación. Mediante la evaluación del desempeño se pueden encontrar diversidad de problemas como es la supervisión del personal, la falta de integración del trabajador a la empresa, bajo rendimiento, desinterés de alcanzar los objetivos, desmotivación, falta de capacitación y actualización, entre otros, que si no se detectan a tiempo pueden dañar la productividad de la empresa. (Cornelio López, 2011)

A nivel nacional

Lima:

La banca comercial en la última década ha hecho a esta industria más fuerte, transparente y competitiva; dándose un cambio de paradigma en la cultura de trabajo en los empleados del banco. El grado de satisfacción laboral es la medida que permite determinar qué tan fuerte es este sentimiento en los trabajadores. Los estudios señalan que cuando los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan se produce un incremento de productividad, lo cual se traduce en un incremento de beneficios económicos para la empresa. Por otro lado, la insatisfacción de los trabajadores puede traer una baja eficiencia en la organización; además, trae conductas en los trabajadores como negligencia, agresión, frustración y retiro de las labores. (Gómez Limaymanta, Incio Pasache, & O'Donnell Velásquez, 2011)

Chiclayo:

En la Entidad Financiera Mibanco el desempeño de los colaboradores es limitado en función al cumplimiento de metas individuales, la cual el colaborador solo se limita a cumplir con lo estipulado, por lo tanto según nuestro análisis no muestran ningún tipo de competencia ante cualquier cambio organizacional porque tampoco se actualizan. La Entidad Financiera Mibanco posee una forma de evaluación por competencias insuficiente, al no evaluar de modo integral y solo considerar la producción en metas trazadas, el cual no están enfocadas en la motivación y actitudes del colaborador. (Aguirre Fernández & Gonzales Nuñez, 2011)

Olmos:

En la empresa Agrolmos S.A. específicamente en el área administrativa, notaron una gran disconformidad que se basaba en el no cumplir con el tiempo máximo requerido en cada proceso interno, también se suscitaron hechos del empleador que dejaba sin previo aviso el trabajo, y esto tuvo un impacto a nivel macro ya que los trabajadores propiamente de planta no ejecutaban su trabajo correctamente ya que esta área era la encargada de proporcionar a la hora su indumentaria y también de ofrecerles el alimento correspondiente a su hora programada.

Actualmente Agrolmos se encuentra en la prueba piloto de la evaluación por competencias 360 grados.

A nivel local

En la empresa de cines de la región Lambayeque, la cual es materia de mi estudio, he podido observar que el desempeño laboral de los colaboradores es limitado en función a las metas individuales.

La organización posee un personal humano con rotación mayor al 5%, y es que de acuerdo al análisis hecho por la misma empresa, el 95% de ellos pertenece a una población joven entre los 18 y 23 años de edad siendo su primer trabajo, pues esto equivale a decir que el nivel de responsabilidad en promedio es bajo, por lo que también se generan muy fácilmente chismes, malos entendidos, y murmuraciones sin sentido; entonces tienen un proceso de adaptación complicado lo cual retarda el óptimo desempeño al ingresar a la empresa.

En la empresa existe una política de cambios organizacionales en los colaboradores, aproximadamente cada 4 o 5 meses, donde buscan hacer una línea de carrera, sin embargo el personal ante un evento como este, no muestra ningún tipo de competencia y es que tampoco se actualizan correctamente.

Actualmente en la organización existe una evaluación semestral de tipo 90 grados (evaluación tradicional), el gerente evalúa a un jefe de área (el Jefe de Ventas). Esta evaluación que se práctica actualmente en la empresa es insuficiente al no evaluar de modo integral, y es que toma consideración solo en la producción en función a las metas trazadas, dejando de lado la motivación y actitudes del colaborador.

La investigación busca evaluar íntegramente considerando los principales autores del proceso a nuestros colaboradores, y es que ellos son los que planifican, organizan, dirigen y controlan; por ello son los que contribuyen directamente con la adecuada gestión de la organización. Se puede decir entonces que el factor humano es uno de los recursos más importantes que tienen las empresas hoy en día, por tanto debemos valorar el rendimiento de todos nuestros trabajadores.

1.2. Trabajos previos

Nivel Internacional

Tesis Pregrado: "Modelo de evaluación del desempeño 360° para aplicarla en el área administrativa de una ONG" Se ha concluido que la organización no gubernamental objeto de estudio evalúa empíricamente al personal, utilizando el método de entrevista personal. Se observó que la organización para evaluar al personal, carece de un cuestionario estructurado que guarde relación con los objetivos de la organización y con la filosofía de la misma. El evaluador carece de capacitación y conocimiento del tema, requisito esencial para aplicar el método de entrevista personal. Adicionalmente, el personal no recibe retroalimentación de los resultados obtenidos, este es un serio error, debido a que el evaluado nunca sabrá qué aspecto de su desempeño debe mejorar, aunado a la falta de interés de la administración de crear planes de acción para corregir las fallas, da como resultado un desperdicio de tiempo y recursos, utilizados en un proceso que nunca tendrá éxito. (Figueroa García, Modelo de evaluación del desempeño 360° para aplicarla en el área administrativa de una ONG, 2008)

Tesis Pregrado: "Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360° del personal de la cooperativa de la cámara de comercio de Quito" La evaluación del desempeño 360°, contribuyo para la retroalimentación de los subsistemas de reclutamiento, selección del personal y para actualizar los perfiles ocupacionales. También ha mejorado la comunicación entre Jefe-Subordinados-Pares. Los empleados, están conscientes que los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño, es para el beneficio de los mismos identificando a los empleados que requieren de una capacitación. (Oliva Sosa, 2008)

Tesis Pregrado: "Modelo de evaluación 360°, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la corporación salvadoreña de turismo (CORSATUR), ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador " Se plantean cuatro instrumentos de evaluación del desempeño con base a las funciones y puestos existentes en la institución, así mismo el modelo de evaluación del desempeño 360 grados por ser el que permite evaluar de manera de integral de la actuación del trabajador desde diferentes perspectiva, disminuyendo así la subjetividad evidencia en el modelo actual. Es importante para la corporación tener una herramienta de retroalimentación del rendimiento de su personal como es la evaluación del desempeño para efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada funcionario localizando las causas de comportamiento y las fuentes de problemas para buscar soluciones. La implementación del modelo de evaluación es factible por los costos y beneficios que la herramienta posee para ponerse en marcha. La implementación del modelo demuestra las bondades en gran manera de la herramienta y rompe los paradigmas tradicionales de la evaluación del desempeño **tradicional.** (Cornejo Figueroa, Guirola Clave, & Pérez Martínez, 2012)**.**

Tesis Postgrado: "Implementación de una evaluación de desempeño 360° en el talento humano Gerente de una Organización Manufacturera" El diseño del proyecto es: Ex-posfacto transversal descriptivo, apoyado en un modelo de instrumentación similar a la escala para la medición de comportamientos. Dicha herramienta permitió conocer la percepción de un directivo, veintiocho jefes/subordinados y nueve gerentes evaluados. Los resultados obtenidos en el presente estudio permiten un análisis cuantitativo y cualitativo relevante en cuanto a las oportunidades y fortalezas del comportamiento organizacional gerencial. Sus conclusiones por factores de la siguiente manera: A) Factor de valores: Se hace presente a una baja percepción en cuanto al desarrollo de los mismos por parte del directivo, en cambio es aceptable a nivel auto percepción, pares y subordinados. B) Factor de la Comunicación: El directivo y la percepción no la consideran aceptable a diferencia de la opinión del criterio de auto perspectiva y subordinados, sin embargo es claro que la comunicación debe ser desarrollada clara, directa y con sentido de escucha. C) Factor de Liderazgo: Es el punto más crítico a atender, ya que tanto en la auto-perspectiva como en la opinión del director y pares, es de las más bajas. D) Factor de manejo de tareas, trabajo en equipo y relaciones interpersonales: Reflejan una tendencia casi aceptable invitando a

desarrollar y fortalecer tales factores. (Zamora Tovar, 2011).

Nivel local

Tesis Pregrado: "Evaluación por competencias, según el modelo 360° para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en el área de negocios AG. Modelo Mibanco S.A Chiclayo, 2011" Se ha concluido que el presente estudio tuvo como propósito diagnosticar la situación actual en materia de evaluación del desempeño según el modelo 360° al personal del área de negocios Mibanco; donde los resultados del pre-test y post-test aplicado antes del taller y después del taller consecutivamente fue de una distancia media de 2.84 indicando un cambio hacia un muy buen desempeño laboral superando muchas veces las expectativas. Las conclusiones fueron que la falta de desempeño del personal determina el comportamiento del colaborador en una organización, comportamiento que afecta la productividad de la institución, también concluyeron que el taller de evaluación por competencias según el modelo 360° logro mejorar los resultados respecto al conocimiento de sus funciones que desempeñan, y por lo tanto mejorar el nivel de productividad de los trabajadores. (Aguirre Fernandez & Gonzales Nuñez, 2011)

1.3. Teorías relacionadas al tema

1.3.1. Desempeño Laboral

1.3.1.1. Competencia

Actualmente el término "competencia", se ha especializado y surgen múltiples definiciones propuestas, a continuación los autores con sus respectivas definiciones al término competencia de este presente subtítulo:

"Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado" (RAE, 2004).

Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, estas pueden resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional, así como en la organización del trabajo (Bunk, 1994).

Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros)) que son movilizados para lograr un desempeño (Le Boterf, 1998).

Entiendo por competencia, el tomar iniciativa y responsabilizarse con éxito, tanto a nivel del individuo, como de un grupo, ante una situación profesional (Zarifian, 2001).

Las competencias son conocimiento técnico inteligente, que supone el ejercicio de descernimiento, la acción inteligente en situaciones no estructuradas que requieren creatividad y la búsqueda de alternativas ante la toma de decisiones (Hernández Fernández, Gonzáles Fernández, & Guerra Liaño, 2006).

Según el informe de la Secretary´s Commission on Achieving Necessary Skills (SCANS), se clasificó dos grandes grupos: uno de base y el otro de competencias transversales(SCANS, 1991)

A) Competencias básicas

Habilidades básicas: lectura, redacción, aritmética y matemáticas, expresión y capacidad de escuchar.
Aptitudes analíticas: pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar.
Cualidades personales: responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad.

B) Competencias transversales

Gestión de recursos: tiempo, dinero, materiales y distribución, personal.

Relaciones interpersonales: trabajo en equipo, enseñar a otros, servicio a clientes, desplegar liderazgo, negociar y trabajar con personas diversas.

Gestión de información: buscar y evaluar información, organizar y mantener sistemas de información, interpretar y comunicar, usar computadores.

Comprensión sistémica: comprender interrelaciones complejas, entender sistemas, monitorear y corregir desempeño, mejorar o diseñar sistemas.

Dominio tecnológico: seleccionar tecnologías, aplicar tecnologías en la tarea, dar mantenimiento y reparar equipos.

(Quesada, 2006), Detalla tres tipos de modelos de gestión por competencia:

Modelo Conductista: Orientado a la selección de los más "Aptos" y portador de dificultades para la identificación de los estándares y requerimientos técnicos.

Está basado en los aspectos personales del desempeño laboral que son posibles de medición. Aunque contenga elementos de trabajo colectivos, el trabajador se ve incitado a la superación individual. En este modelo la "Competencia" describe fundamentalmente lo que un trabajador "puede" hacer y no "lo que hace". Se centra en la identificación de las capacidades de la persona que la conllevan a desempeños superiores en la organización.

Generalmente se aplica a los niveles directivos y se suscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas.

Modelo Funcionalista: Basado esencialmente en la medición de resultados. Parte del objetivo principal y continúa con la desagregación de niveles hasta identificar las unidades de competencias y sus elementos. La característica fundamental de este análisis es que describe productos, no procesos.

Con este método el trabajador obtiene reconocimiento de sus competencias en relación a la obtención y logro del objetivo principal. La aproximación funcional se refiere a desempeños concretos y predefinidos que la persona debe demostrar, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo o de servicio.

Generalmente se usa este modelo a nivel operativo, y se circunscribe a aspectos técnicos.

Modelo Constructivista: Es el método con mayor carga holística, con parámetros de inclusión social y formación integral; dimensión humana de la actividad y contexto social del trabajo. Se parte de la primera premisa que la participación plena de los

individuos en la discusión y comprensión de problemas resulta crucial para la identificación de las "disfunciones" en la empresa. Es a partir de esa discusión e intercambio general que comienza a generarse la norma o estándar. Las competencias emergen en el proceso de solución de problemas.

En el proceso de diseño, implementación e implantación de un sistema de gestión por competencias resulta necesario considerar como elementos básicos los siguientes: Las dimensiones, los enfoques y las metodologías para su operacionalización.

(Alles, Comportamiento Organizacional, 2007), Existen cinco principales tipo de competencias

Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones son el motor que mueve a la acción, dirigen el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. En el caso de los vendedores que generalmente trabajan con una percepción variable, la motivación que los impulsa a conseguir los objetivos puede que sólo sea de tipo monetario, pero la mayoría de las veces es por algún factor de mayor profundidad como es el deseo de ganarle a los demás, de ofrecer algo más a su familia, etc.

Características: Son características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Por ejemplo en el caso de vendedores su energía, su carácter extrovertido, su capacidad de persuasión, su argumentación, etc.

Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. En el caso de los vendedores su seguridad, la confianza en sí mismos, su competitividad, los valores de las personas son motivos o motivaciones íntimas que predicen como se desempeñarán en sus puestos a corto plazo.

Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas. En el caso de los vendedores, el conocimiento técnico de sus productos, su memoria que

retiene información específica de sus clientes que le ayudará en sus labores de vente, etc. En general las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y habilidades no pueden medirse de la misma manera en que se utilizan en un puesto de trabajo.

Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. En el caso de un vendedor su habilidad para manejar su vehículo, su computadora, su habilidad de comunicarse, de convencer, de persuadir. Las competencias mentales incluyen pensamiento analítico y pensamiento conceptual. Tanto el conocimiento y la habilidad son fáciles de desarrollar mediante la capacitación.

1.3.2. Evaluación 360 grados

1.3.2.1. Evaluación del desempeño

A) Antecedentes

A continuación un breve resumen de los acontecimientos recogidos:

En el siglo XVI, antes de la fundación de la compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y del potencial de cada uno de los jesuitas. En 1842, el servicio público Federal de los Estados Unidos implantó el sistema de informes anuales para evaluar el desempeño de los funcionarios, y en 1880, el ejército norteamericano desarrolló también su propio sistema. En 1918, la General Motors disponía ya de un sistema de evaluación para sus ejecutivos. No obstante, sólo después de la segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación del desempeño tuvieron amplia divulgación entre las empresas y principalmente a raíz de los Congresos Mundiales de Gestión de Recursos Humanos, de Washington 1986, Buenos Aires 1988, Sidney y Madrid en 1992 y Hong Kong 1996 donde se perfilan los objetivos de este sistema.

B) Conceptos

A continuación analizamos varios conceptos:

(Espinosa, 2000), Consiste en la identificación y medición de los objetivos de la labor que desempeña un individuo, la forma en que utiliza los recursos para cumplir esos objetivos y la gestión del rendimiento humano en las organizaciones.

(Morales Cartaya, 2009), Proceso continuo y periódico de evaluación a todos los trabajadores del cumplimiento de la idoneidad demostrada, las competencias y los resultados de trabajo para lograr los objetivos de la empresa, realizado por el jefe inmediato, partiendo de la autoevaluación del trabajador y los criterios de los compañeros que laboran en el área. Sin la evaluación del desempeño no hay desarrollo individual.

(Sikula, 1989), Es la asignación de un valor a cada actuación del empleado, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones y lograr resultados.

(Harper & Lynch, 1992), Plantearon que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

(Byars, Lloyd, Rue, & Leslie , 1996), la Evaluación del Desempeño o Evaluación de resultados es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1995), Es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Este autor plantea la Evaluación del Desempeño como una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa.

De los conceptos vistos con anterioridad, podemos decir que la esencia de todo sistema de evaluación del desempeño, es realizar una valoración lo más objetiva posible acerca de la actuación y resultados obtenidos por la persona en el desempeño diario de su trabajo; poniéndose de manifiesto la óptica de la evaluación la cual pudiera decirse que tiene carácter histórico (hacia atrás) y prospectivo (hacia delante), y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales. También podríamos decir que cuando los sistemas de Evaluación del Desempeño están bien planteados, coordinados

y desarrollados, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para el individuo, el jefe, la empresa y la comunidad.

C) Importancia

La Evaluación del Desempeño resulta útil para:

Validar y redefinir las actividades de la empresa (tal como la selección y capacitación).

Brindar información a los empleados que deseen mejorar su futuro rendimiento.

D) Objetivos

Entre los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño, se encuentran:

Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas funcionales, acorde con los requerimientos de la empresa.

Establecer estrategias de mejoramiento continuo, cuando el candidato obtiene un resultado "negativo".

Aprovechar los resultados como insumos de otros modelos de recursos humanos que se desarrollan en la empresa.

Permitir mediciones del rendimiento del trabajador y de su potencial laboral.

Incorporar el tratamiento de los recursos humanos como una parte básica de la firma y cuya productividad puede desarrollarse y mejorarse continuamente.

Dar oportunidades de desarrollo de carrera, crecimiento y condiciones de participación a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos empresariales como los individuales.

E) Principios

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo los cuales son:

La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.

Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.

Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.

El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

Sin embargo, de este proceso, con frecuencia, no se alcanzan resultados satisfactorios en razón de que en su desarrollo suelen aparecer distanciamientos, ya sea por sentimientos de explotación, indiferencia o infrautilización; conflictos, por resultados malentendidos, choque de intereses o pocas muestras de aprecio; errores en la utilización de las técnicas y herramientas; problemas de aplicación por deficiencias en normas y procedimientos y otros.

1.3.2.2. Método de evaluación 360 grados

Esta evaluación también es conocida como "Evaluación integral", o como "Feedback 360" y se utiliza básicamente para:

a) Medir el desempeño laboral (punto "B" de las bases teóricas)

b) Medir las competencias (punto "A" de las bases teóricas)

c) Diseñar programas de desarrollo (Efectiva retroalimentación)

Esta evaluación contiene una ideología y esquema sofisticado, y si bien en sus inicios esta herramienta sólo se aplicaba para fines de desarrollo, actualmente se está utilizándose para medir el desempeño, para medir competencias, y otras aplicaciones administrativas.

A) Definiciones

(Bohlander, Snell, & Sherman, 2003), La evaluación 360° es aquel en el que se utilizan múltiples fuentes de evaluación para lograr una perspectiva amplia del desempeño personal. Esta Pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefe, Supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito de aplicar la evaluación 360° es de darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento a ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

(Zuñiga, 2006), El modelo 360°, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil que conforme las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización, es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización. Ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa.

El instrumento para efectuar evaluaciones denominado 360 Grados se empezó a utilizar de manera intensiva a mediados de los años 80 usándose principalmente para evaluar las competencias de los ejecutivos de alto nivel. Esta se aplicaba generalmente para fines de desarrollo, pero actualmente está utilizándose para medir el desempeño, las competencias, y otras aplicaciones administrativas, es decir, forma parte de una compensación dinámica.

B) Etapas o fases principales

(Figueroa García, 2008) El modelo de evaluación de desempeño 360° se divide en tres fases principales: Identificación de variables y competencias, aplicación del modelo y la gestión

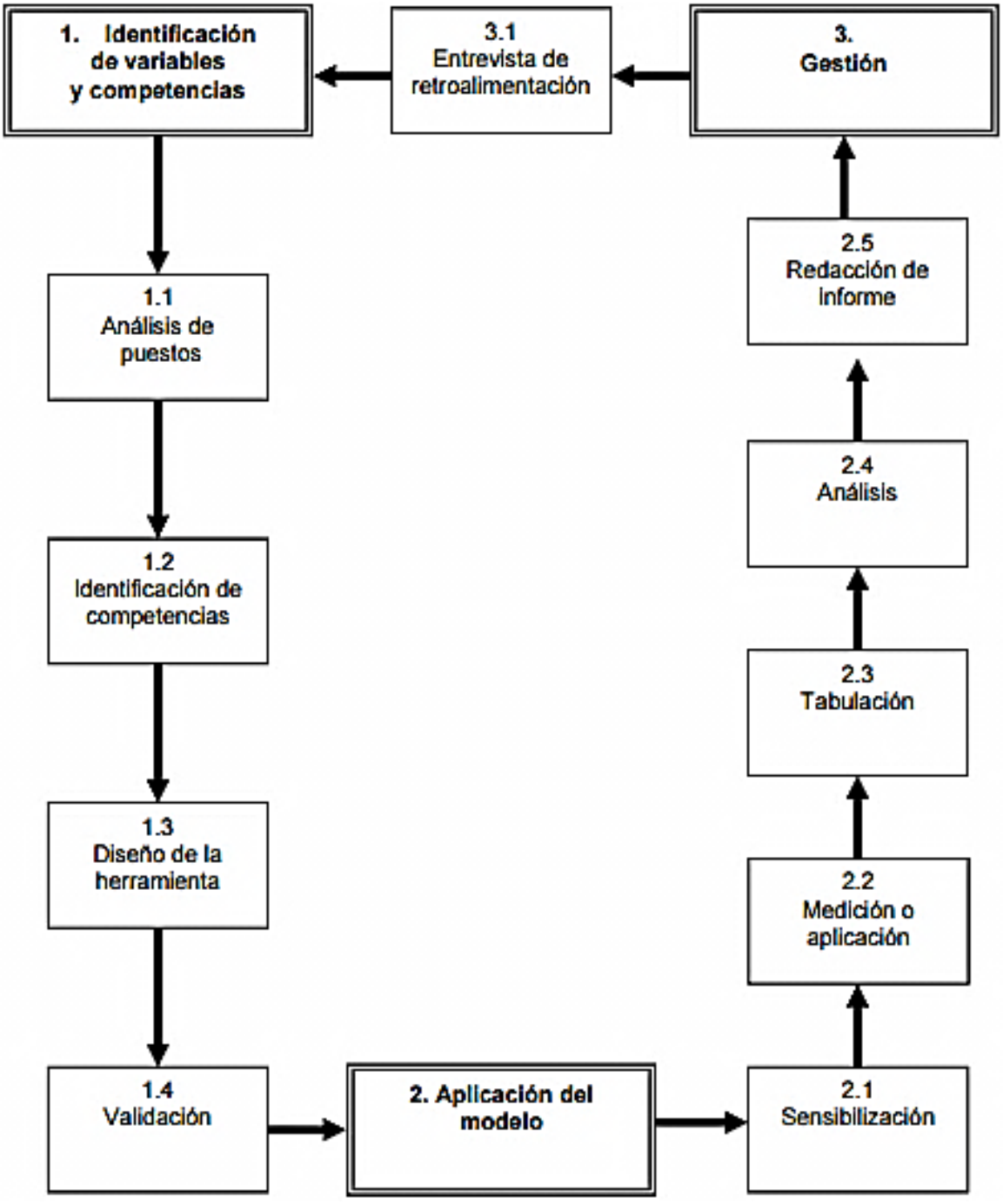

Figura 1: Etapas del modelo 360ª Fuente: 360º Feedback. MarkR, Edwards y Ann J, Ewen

B.1. Identificación de variables y competencias

Esta es la primera fase del proceso de evaluación del desempeño 360 grados, es el momento de sentar las bases para la evaluación, es crucial que la mayoría del personal esté de acuerdo en llevar a cabo la evaluación para que exista un alto grado de colaboración, debido a que este método necesita de tiempo y esfuerzo de todos, para que tenga éxito. Éste se divide en cuatro etapas:

B.1.1. Análisis de puestos

El análisis de puestos, se realiza con base en la descripción de los puestos, determina los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Éste brinda una idea clara de las funciones y actividades que desempeña el evaluado y guía al encargado del proceso a determinar los factores y competencias que se utilizarán para elaborar la herramienta de evaluación.

B.1.2. Identificación de competencias

Competencia se refiere al conjunto de comportamientos, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con alta calidad determinadas funciones, identificados éstos como factores. A continuación se listan algunas competencias y los factores que las integran:

Competencias	Factores
a) Conocimientos técnicos y profesionales	1. Experiencia técnica y profesional. 2. Mejora procesos existentes. 3. Se capacita. 4. Organización del trabajo.
b) Administración de los recursos	1. Toma la iniciativa. 2. Responsable. 3. Toma decisiones razonables. 4. Utilización eficiente de recursos.
c) Trabajo en equipo	1. Ayuda a los logros del equipo. 2. Antepone los intereses del equipo. 3. Busca consenso. 4. Incentiva el compromiso. 5. Tiene buenas relaciones interpersonales.
d) Servicio al cliente	1. Atiende las necesidades del cliente. 2. Presenta ideas en forma simple y clara. 3. Sabe escuchar. 4. Solicita y provee retroalimentación efectiva. 5. Comunicación.
e) Habilidades de negocios	1. Brinda valor agregado al negocio. 2. Soluciona los problemas. 3. Aprende y desarrolla. 4. Es confiable.

Figura 2: Competencias y sus Factores 1 Fuente: 360º Feedback. MarkR, Edwards y Ann J, Ewen

Tabla 1 Competencias y sus factores 2

Competencias	Factores
Competencias de logro y acción	• Orientación al logro • Preocupación por el orden, la calidad y la precisión • Iniciativa • Búsqueda de información
Competencias de Ayuda y servicio	• Entendimiento interpersonal • Orientación al cliente
Competencias de influencia	• Influencia e impacto • Construcción de relaciones • Conciencia organizacional
Competencias gerenciales	• Desarrollo de personas • Dirección de personas • Trabajo en equipo y cooperación • Liderazgo
Competencias cognoscitivas	• Pensamiento analítico • Razonamiento conceptual • Experiencia técnica/profesional/de dirección
Competencias de eficacia personal	• Autocontrol • Confianza en sí mismo • Comportamiento ante los fracasos • Flexibilidad

Fuente: Spencer, Lyle M; Spencer, Signe M, 1993

B.1.3. Diseño de la herramienta o cuestionario

Luego de identificar las competencias a evaluar, se elabora el cuestionario, no debe incluir preguntas abiertas para mantener el anonimato de los evaluadores. Ésta es considerada la etapa más larga del proceso de evaluación. El cuestionario debe tener correlación entre la filosofía y los objetivos de la organización. Para obtener buenos resultados como mínimo tres personas deberán responder el cuestionario sin incluir al evaluado, los pasos en este punto son:

B.1.3.1. Redacción

El cuestionario es esencial en el proceso de evaluación, éste permitir recolectar información de alta calidad si está bien redactado

B.1.3.2. Escala de calificación

Esta puede ir de uno a diez, o de uno a cinco. Varios autores recomiendan la escala de uno a diez, debido a que permite identificar mejor los resultados. Con la escala puede utilizar cualquiera de los siguientes enunciados:

Pobre, justo, bueno, muy bueno y excelente.

Para nada, a menudo, regularmente, muy seguido y casi siempre.

Necesita mejorar, área para desarrollar, llena las expectativas, es una fortaleza y excepcional.

Tabla 2 Enunciados

Enunciado	Descripción del enunciado
Sobresaliente	Siempre supera lo esperado
Muy bueno	Algunas veces supera lo esperado
Bueno	Cumple con lo esperado
Regular	Algunas veces cumple con lo esperado
Deficiente	Nunca cumple con lo esperado

Fuente: Elaboración propia

B.1.4. Validación de la herramienta

Esta consiste en entregar el cuestionario a un grupo de personas que representen el nivel o niveles jerárquicos que serán evaluados. Éstos recibirán y proporcionarán retroalimentación de las preguntas y determinarán qué características son más importantes y fáciles de entender y observar. Esta etapa se realiza con la finalidad de conocer qué clase de información se recopilará y si existen enunciados que no se entienden o se pueden interpretar de varias formas.

B.2. Aplicación del Modelo

Esta fase consiste en recopilar la información, es decir, evaluar a los empleados y conocer el desempeño que cada individuo tiene en el puesto de trabajo para el cual fue contratado. Se compone de las siguientes etapas:

B.2.1. Sensibilización

Luego de crear las políticas que definan cuántos evaluadores serán para cada persona, se debe preparar una reunión con el personal involucrado, en la misma, deberán ser capacitados para evaluar y recibir la retroalimentación, esto permitirá que todos los involucrados provean información de alta calidad. Es el momento para explicar el proceso, resaltar los beneficios, listar las actividades, fechas clave y resolver cualquier duda. Se sugiere que el evaluado elija el equipo de evaluadores, para que se sienta que tiene control sobre su evaluación y para que reciba positivamente los resultados, previo a ser autorizado por su jefe. Se debe enfatizar en el anonimato de los evaluadores y en los lineamientos para elegirlos.

B.2.2. Medición o aplicación

Esta etapa consiste en entregar los cuestionarios a cada empleado involucrado en el proceso de evaluación. El proceso de recolección de información debe ser rápido, no deberá emplear más de 15 minutos para contestar cada cuestionario. De otra manera será tedioso y los resultados serán inútiles.

B.2.3. Tabulación

Para tabular la información debe cumplir con los siguientes lineamientos de seguridad:

a) No incluir en el promedio, los punteos de la auto-evaluación, debido a que el evaluado tiende a calificarse por encima de los demás, distorsionando el resultado.

b) Excluir los resultados que estén 20% alejados de los otros. Es decir, si nueve evaluadores calificaron con ocho y se encuentra un tres, este debe ser excluido, para evitar que esta persona perjudique al evaluado.

c) Excluir ambos extremos de la escala, esto permitirá un resultado más confiable.

Si los evaluadores son los mismos amigos de la evaluación anterior, escoja tres solamente, que no sean los mismos que fueron tomados anteriormente, de esta manera los resultados serán diferentes, si esto ocurre nuevamente, el supervisor deberá desaprobar el listado de evaluadores y escoger otro diferente.

B.2.4. Análisis

Después de aplicar los lineamientos de seguridad y obtener los punteos promedios en la tabulación, se podrá considerar que del 1 al 7.5 es un área que el evaluado puede mejorar y de 7.51 al 10 como un área de fortaleza, es decir, que el empleado realiza muy bien su trabajo y se destaca. Luego, para obtener el punteo general, se debe asignar un valor a cada competencia como se indica a continuación:

Tabla 3 Competencias Valoradas

Competencia	Valor
Competencia 1	50%
Competencia2	25%
Competencia 3	25%
Total	100%

Fuente: Propia

El valor aginado a las competencias puede variar de acuerdo al número y a la importancia de cada una, siempre deben sumar 100%, para poder utilizar el siguiente esquema:

Tabla 4 Calificación de competencias por escalas

Calificación	Descripción
91% - 100% Escala A	El trabajador tiene la máxima prioridad para promociones, si cumple con los requisitos. Se le felicitará por escrito. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de mejora identificadas.
76% - 90% Escala B	El trabajador tiene prioridad después de la escala A, para promociones, si cumple con los requisitos. Se le felicitará por escrito. Candidato a capacitación para su desarrollo en las áreas de mejora identificadas.
61% - 75% Escala C	El trabajador tiene un desempeño aceptable, es candidato a programas de capacitación para su nivelación y desarrollo, tiene oportunidad para promociones, si cumple con los requisitos y no existen candidatos de la escala A y B.
51% - 60% Escala D	El trabajador necesita mejorar su desempeño, es candidato a participar en programas de capacitación para su nivelación, esta deberá realizarse dentro de los tres meses siguientes a la evaluación.
0% - 50% Escala E	El trabajador no realiza bien su trabajo por incumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Se le debe motivar a mejorar su rendimiento.

Fuente: (Figueroa García, Xiomara Elizabeth, 2008)

Para obtener una apreciación general del desempeño se deben sumar los valores obtenidos en cada competencia, como se indica en el cuadro uno y este porcentaje total deberá ubicarse de acuerdo al esquema siete. De esta manera se obtiene un punteo general del desempeño del individuo.

B.2.5. Redacción del Informe

El informe de retroalimentación debe ser claro y estar redactado con lenguaje sencillo y ameno para que el evaluado se sienta cómodo durante su lectura. A continuación se describen los pasos que debe llenar:

Tabla 5 Retroalimentación

Pasos	Explicación
1. Competencias organizacionales	Se deben describir brevemente las competencias organizacionales evaluadas, de acuerdo al cuestionario utilizado.
2. Escala utilizada	Indicar la escala utilizada y sus enunciados.
3. Resultados	Presentar los resultados obtenidos por competencia y/o por factores, así como, el resultado general de la evaluación. Se recomienda utilizar gráficas.
4. Área de fortaleza	En este enunciado se deben indicar qué competencias destacan en la evaluación con punteos mayores a 7.5.
5. Área de mejora	Son todas las competencias con punteos menores a 7.5, en las cuales necesita o puede mejorar.
6. Recomendaciones	Se deben indicar los planes de acción para ambas áreas.
7. Retroalimentación	Son los acuerdos y metas pactados en común.

Fuente: The Art & Science of 360º Feedback. R. Lepsinger y A.D. Lucia, páginas 240-246

Al inicio del informe se recomienda una breve introducción que indique cómo, cuándo y dónde se realizó la evaluación y al final deben constar las firmas del encargado o encargados de la retroalimentación y del evaluado.

B.3. Gestión

Es la fase final, y consiste en brindar al personal todo el apoyo que necesita, es decir, de acuerdo, con los resultados de la evaluación, la organización debe crear planes de acción que permitan al empleado alcanzar un desempeño óptimo y de esta manera, junto con el resto de los trabajadores alcanzar los objetivos de la organización. Posee una etapa que se detalla a continuación:

B.3.1. Entrevista de retroalimentación

Esta es la etapa cúspide del proceso y la más importante, retroalimentar al evaluado es una tarea difícil, por lo tanto, se requiere capacitación de un experto en evaluación del personal. El evaluado debe sentirse cómodo en el momento de recibir los resultados y se debe crear un ambiente de apertura a comentarios y dudas, así como, exponer los resultados de manera tal, que el empleado se sienta estimado por la organización y acepte las sugerencias para mejorar su desempeño.

1.4. Formulación del problema

¿Cómo la evaluación por competencias según el modelo 360º, aumentara el desempeño laboral actual de los trabajadores en la empresa de Cines de la región Lambayeque?

1.5. Justificación e importancia del estudio

La presente investigación engloba el tema de evaluación por competencias 360 grados, la cual está hecha para dar a los trabajadores, una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener inputs desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc., así mismo con el debido análisis de esta información, se le dará al trabajador la retroalimentación necesaria que servirá para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos.

Esta herramienta aplicada adecuadamente, encierra un sin número de beneficios que favorecen al crecimiento y la competitividad de las empresas; en la medida que los datos obtenidos contribuyan al mejoramiento de los procesos de toma de decisiones y optimizan

los recursos con los que se trabaja en la actualidad; esta herramienta identifica los aspectos positivos del desempeño, sin embargo también identifica sus puntos débiles y se transforma en un instrumento de mejoramiento continuo, que además si es orientado con información de los procesos de formación y retribución a nuestros colaboradores, terminara por hacer posible el alcance de los objetivos corporativos.

La empresa tiene problemas actuales que al no aplicar y practicar esta herramienta de forma progresiva, hará que el desenvolvimiento del cliente interno, reincida con el mal desempeño laboral que actualmente se ha obtenido, entonces con la presente investigación, se le dará a la dirección de la empresa la herramienta necesaria para la toma de decisiones en el futuro; los trabajadores necesitan ser evaluados íntegramente y no desde una sola perspectiva como se trabaja hasta la fecha. La dirección de la empresa de cines de la región Lambayeque, ha visto la oportunidad en la presente investigación, el aporte a una posible solución a los problemas del recurso humano que atraviesa actualmente.

1.6. Hipótesis

Un modelo de evaluación según la metodología 360 grados, permite mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del área de dulcería de la empresa de cines de la región Lambayeque.

1.7. Objetivos

1.7.1. Objetivo general

Implementar la evaluación de desempeño 360 grados, para aumentar el desempeño laboral en los trabajadores del área de Dulcería de la empresa de cines de la región Lambayeque Chiclayo 2018.

1.7.2. Objetivos específicos

a) Plantear el modo más óptimo del modelo 360° previo a la puesta en marcha, sensibilizando a los colaboradores mediante charlas y capacitaciones de lo que se trata y ventajas que obtendrían al aplicarla en la organización.

b) Aplicar el modelo 360° en la organización cumpliendo todas las etapas que se

explica en la metodología, obteniendo resultados que se comparan con una próxima aplicación en la cual verificaremos la variación positiva o negativa que se obtuvo.

c) Identificar aquellos factores que impidan el buen desempeño laboral en la organización.

d) Plantear una propuesta de mejora.

II. MATERIAL Y METODOS

2.1. Tipo y diseño de investigación

2.1.1. Tipo de la investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva-prospectiva:

Descriptivo: Se describe y se obtiene a la vez un panorama de la problemática a investigar, relacionándola con las variables identificadas tal como se presenta en la realidad.

Prospectiva: Se evaluara y observaremos las consecuencias de una primera evaluación, para posteriormente evaluar sobre esta Información.

2.1.2. Diseño de la investigación

Es Aplicado, cuasi-experimental:

Aplicado: Debido a que se realiza la manipulación intensiva de variables y observaremos fenómenos tal y como se dan en su contexto para después analizarlos

Cuasi-Experimental: Se diseña y aplica la herramienta a un área de la empresa (Dulcería), para que posteriormente la empresa pueda usar la herramienta para aplicarla en la totalidad de la misma.

2.2. Población y muestra

a. **Población:** En el presente proyecto de investigación se consideró como población los trabajadores del área de dulcería de la empresa de cines de la región Lambayeque.

b. Muestra: Para la muestra se han considerado a los mismos trabajadores del área dulcería de la empresa de cines de la región Lambayeque (30 colaboradores). En este caso la muestra es igual a la población (menor a 50)

2.3. Variables, operacionalización

2.3.1. Variables

Variable Dependiente: Desempeño laboral

Variable Independiente: Evaluación 360 grados

2.3.2. Operacionalización

Tabla 6 Operacionalización de variable dependiente

Variable Dependiente	Dimensiones	Indicadores	Técnica de recolección de datos
Desempeño laboral	Comportamiento del colaborador	Nivel de formación	Observación, entrevista
	Competencias del colaborador	Nivel de conocimiento	
	Contribuciones del colaborador	Nivel de desempeño	

Fuente: Propia

Tabla 7 Operacionalización variable Independiente

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores	Técnica de recolección de datos
Evaluación 360 grados	Aplicación de la evaluación 360°	Porcentaje de participantes	Encuesta
	Pretensión de la evaluación 360°	Promedio de la evaluación	
	Aprovechamiento de la evaluación 360°	Giro de la evaluación/ # de evaluados	

Fuente: Propia

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad

2.4.1. Lista de cotejo

Instrumento que se utilizará al momento de las correspondientes fechas de las visitas a la empresa por observación directa, la cual tomara información por colaborador ya sea en horas punta o no, para después identificar problemas críticos que aparecen en el área.

2.4.2. Formulario de entrevista

Instrumento muy útil para la entrevista, con el objetivo de recopilar información y verificar la validez de las suposiciones adoptadas.

2.4.3. Cuestionario

Instrumento que se utilizará para realizar las encuestas, consiste en una seria de preguntas para determinar el grado de conocimientos.

2.4.4. Procedimiento para la recolección de datos

Se solicitará un dialogo con el gerente de la empresa de cines de la Región Lambayeque a fin de ser informados sobre el número de colaboradores y problemas que puedan existir en la mano de obra del área de dulcería de la empresa de cines de la Región Lambayeque.

Se observa directamente (en horarios aleatorios y horas punta de acuerdo a la información de la empresa), a los trabajadores (vendedores) del área de Dulcería de la empresa de cines de la Región Lambayeque.

Se solicitará una entrevista con el Gerente, con el objetivo de recoger específicos datos del área de Dulcería en la empresa de cines de la región Lambayeque.

Se pedirá autorización para la aplicación del cuestionario del modelo de evaluación 360 grados en el área de Dulcería en la empresa de cines de la Región Lambayeque.

Obtenida la información y con la respectiva retroalimentación positiva, se efectuara una segunda puesta en marcha del cuestionario para evaluar en cuanto aumento el desempeño laboral en el área de Dulcería en la empresa de cines de la Región Lambayeque.

2.5. Procedimientos de análisis de datos

La información se recopilara con ayuda de los instrumentos de recolección de datos, los mismos que se filtraran y almacenaran en mi ordenador personal. Luego se analizaran los datos de los cuales obtendremos la información del trabajo de investigación. Para realizar las actividades antes mencionadas, se utilizaran algunas herramientas informáticas (Software), como procesador de textos (MS WORD) para registrar el análisis hecho en (MS EXCEL) la cual nos servirá mediante las hojas de cálculo y también utilizaremos el programa estadístico SPSS.

2.6. Aspectos éticos

En la presente investigación tendrá como criterios éticos la confidencialidad y la anonimidad requerida por la empresa, también el proyecto respetara las políticas y normas que nos exige la institución. Otro criterio ético aplicado será la de libre participación, ya que ningún colaborador está obligado a efectuar y participar sino más bien la motivación aparece como base fundamental.

2.7. Criterios de rigor científico

Respecto al rigor científico, se seguirán los pasos necesarios que garanticen los resultados más adecuados de la investigación.

Los criterios de rigor científico en este proyecto estarán sujetos a la Generalización, Validez, Fiabilidad y Replicabilidad.

III. RESULTADOS

3.1. Diagnóstico de la empresa

3.1.1. Información General

3.1.1.1. Nuestro Propósito: Hacer felices a las personas a través de la magia del cine.

3.1.1.2. Nuestra Visión: Ser la opción de entretenimiento que impacte positivamente en la vida de las personas y la sociedad.

3.1.1.3. Valores cineplanet:

A) Integros y transparentes
B) Validez de servicio
C) Apasionados por nuestra gente
D) Impulsamos la innovación
E) Trabajamos en equipo

3.1.1.4. Great Place to Work: Desde hace más de 12 años somos parte del ranking GPTW, gracias al apoyo de nuestros colaboradores.

3.1.1.5. Reglas de convivencia:

3.1.1.5.1. Reglamento:

a) Conserva tu ticket de compra y revisa el billete antes de retirarte de caja.
b) No aceptamos monedas extranjeras.
c) Presenta tu ticket de entrada, dulcería o código QR para el ingreso a salas o entrega de tus productos.
d) Los productos dejados en custodia solo serán almacenados hasta el término de la función adquirida, pasando este tiempo el producto será desechado.
e) El horario de atención en nuestra dulcería es hasta las 11:30pm.
f) Se solicitara DNI para la venta de entradas e ingreso a salas de películas con restricción de edad.
g) La cartelera y funciones pueden variar sin previo aviso.
h) Está prohibido hacer uso de cámaras fotográficas y/o de videos dentro de las salas según la ley de protección a los derechos de autor.

i) Si tu canchita tiene opción de refill, recuerda presentar tu envase y ticket de compra del dia para solicitarlo.

j) Cuida tus pertenencias. Recuerda no podemos hacernos responsables de pérdidas o robos en el cine.

k) No está permitido fumar en este establecimiento. Respeta la ley Nº29517

l) No está permitido el ingreso a personas en estado de ebriedad o bajo el efecto de drogas.

m) No está permitido el ingreso de armas de fuegos y armas blancas.

3.1.1.5.2. Atención preferencial:

i) Adultos.

ii) Personas con discapacidad.

iii) Mujeres gestantes.

iv) Personas con niños menores de 5 años

v) Niños solos.

3.1.1.5.3. Nuestras políticas:

- El horario del refill de canchita es hasta las 11:30pm.
- El horario mostrado en la cartelera, corresponde al incio de la publicidad y los avances de los próximos estrenos. Luego de esto incia la película.
- No aceptamos devoluciones ni anulaciones. Por favor, verifica tu vuelto antes de pagar.
- (R) Películas con restricción: Algunas películas tienen su restricción durante la primera semana de estreno o el tiempo que indique el distribuidor para el uso de vouchers del programa socio cineplanet, beneficio de cumpleaños de socio cineplanet, promociones, pases libres y boletos corporativos. Para más información consulta en boletería.

3.1.1.6. Politica de seguridad:

Cineplex S.A, empresa de entretenimiento y exhibición de películas, tiene como prioridad cuidar de la integridad física de nuestros colaboradores, clientes y proveedores; por ello se compromete a fomentar una cultura de prevención de riesgos laborales y un sistema de gestión que permita la protección de la seguridad y salud de todos los miembros de la organización. Así mismo, buscamos prevenir lesiones, enfermedades e incidentes relacionados al trabajo, así como los riesgos físicos, químicos, biológicos, ergonómicos y psicosociales en concordancia con la normativa vigente. Somos una organización apasionada por su gente que considera que su capital más importante son sus colaboradores, es por ello que somos conscientes de nuestra responsabilidad social que hace que nos comprometamos a: - Generar condiciones para la existencia de un ambiente de trabajo seguro y saludable. - Promover la participación de los colaboradores en los elementos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. - Mejorar continuamente la gestión del mismo.

En Cineplex S.A estamos comprometidos a cumplir los requisitos legales en materia de seguridad y salud en el trabajo vigentes en nuestro país.

3.1.2. Análisis de la problemática:

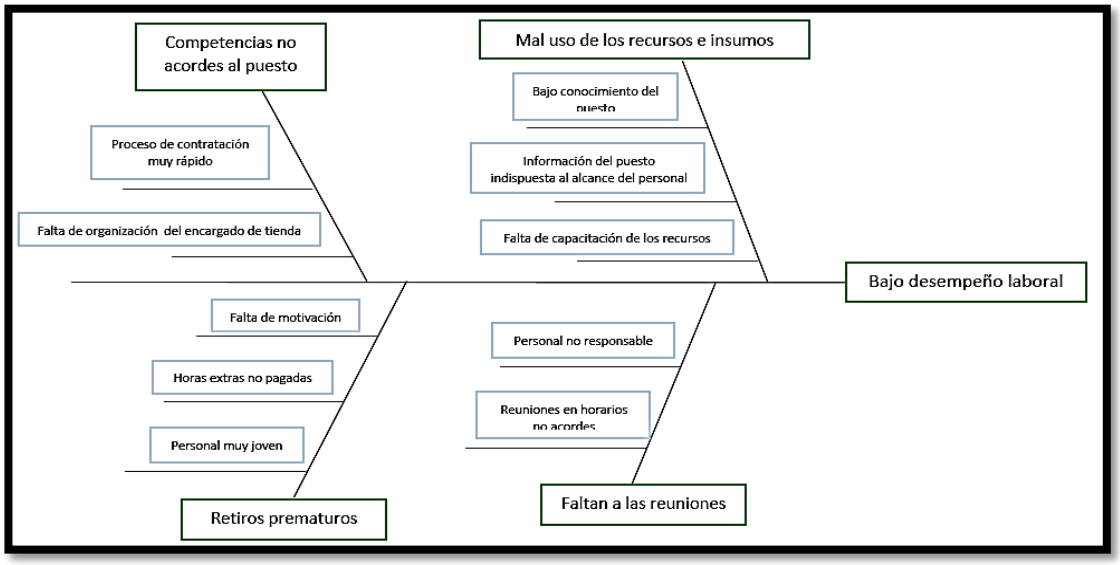

Figura 3 Ishikawa Fuente: Propia

Al realizar el diagrama Ishikawa, pudimos encontrar las causas del bajo desempeño del personal para posteriormente identificar los factores que influyen en el bajo rendimiento, de esta manera permitirnos poder elaborar en base a estos factores, nuestro instrumento de recolección de datos (encuesta).

3.1.3. Situación actual de la variable dependiente:

Estos resultados corresponden al pre- test, ósea la primera aplicación de nuestro instrumento de recolección de datos, también recordar que en esta parte ya se está aplicando la metodología 360 grados. A continuación los resultados del pre- test:

¨CONOCIMIENTO DEL PUESTO¨

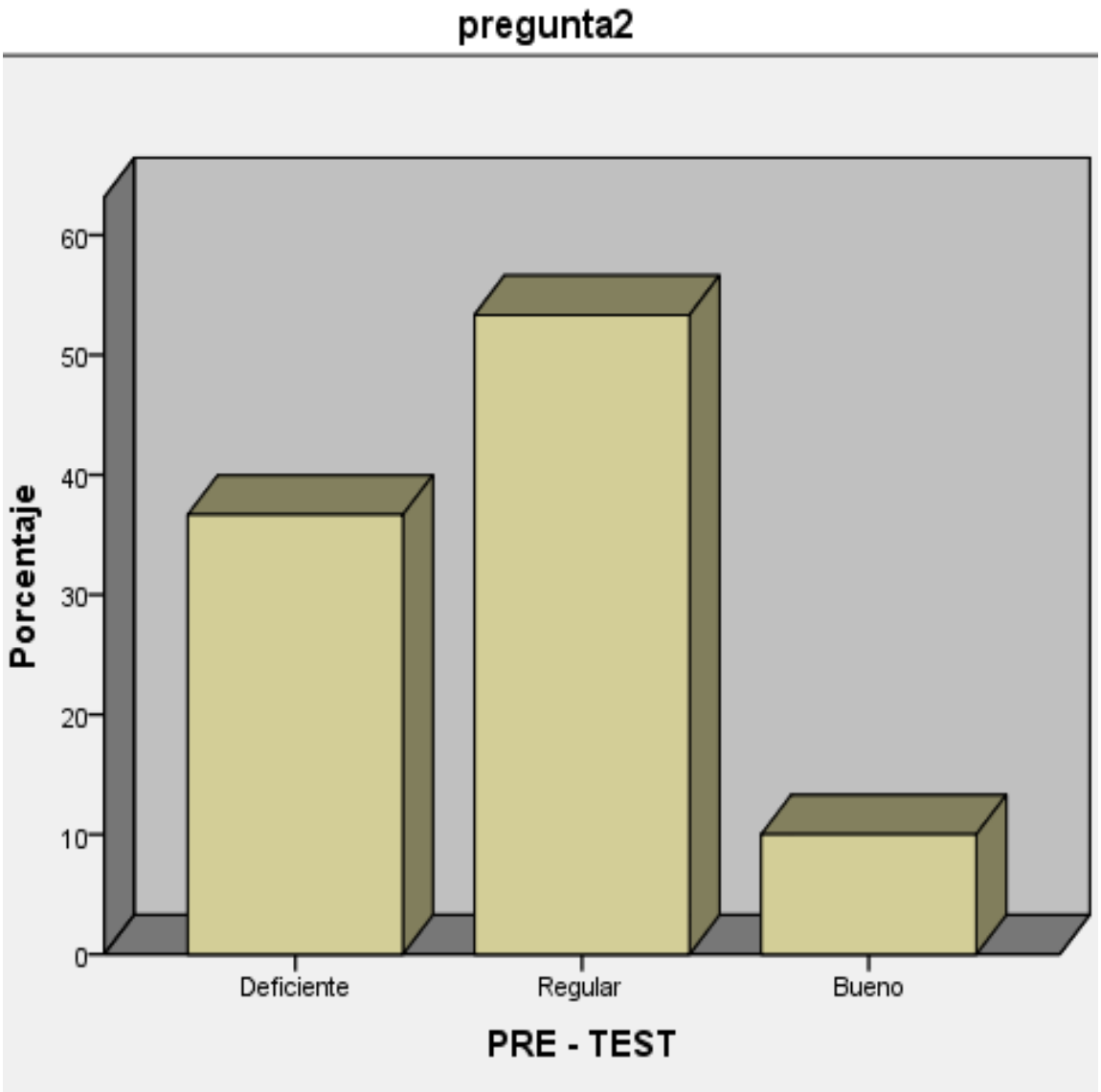

Figura 4 Pregunta N°02 ¿Entiende las funciones y responsabilidades del puesto? pre-test
Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Pre-test: El 53% presentan puntuaciones regulares (3-4), 9% Buenos (5-6) y 38% Deficiente (1-2)

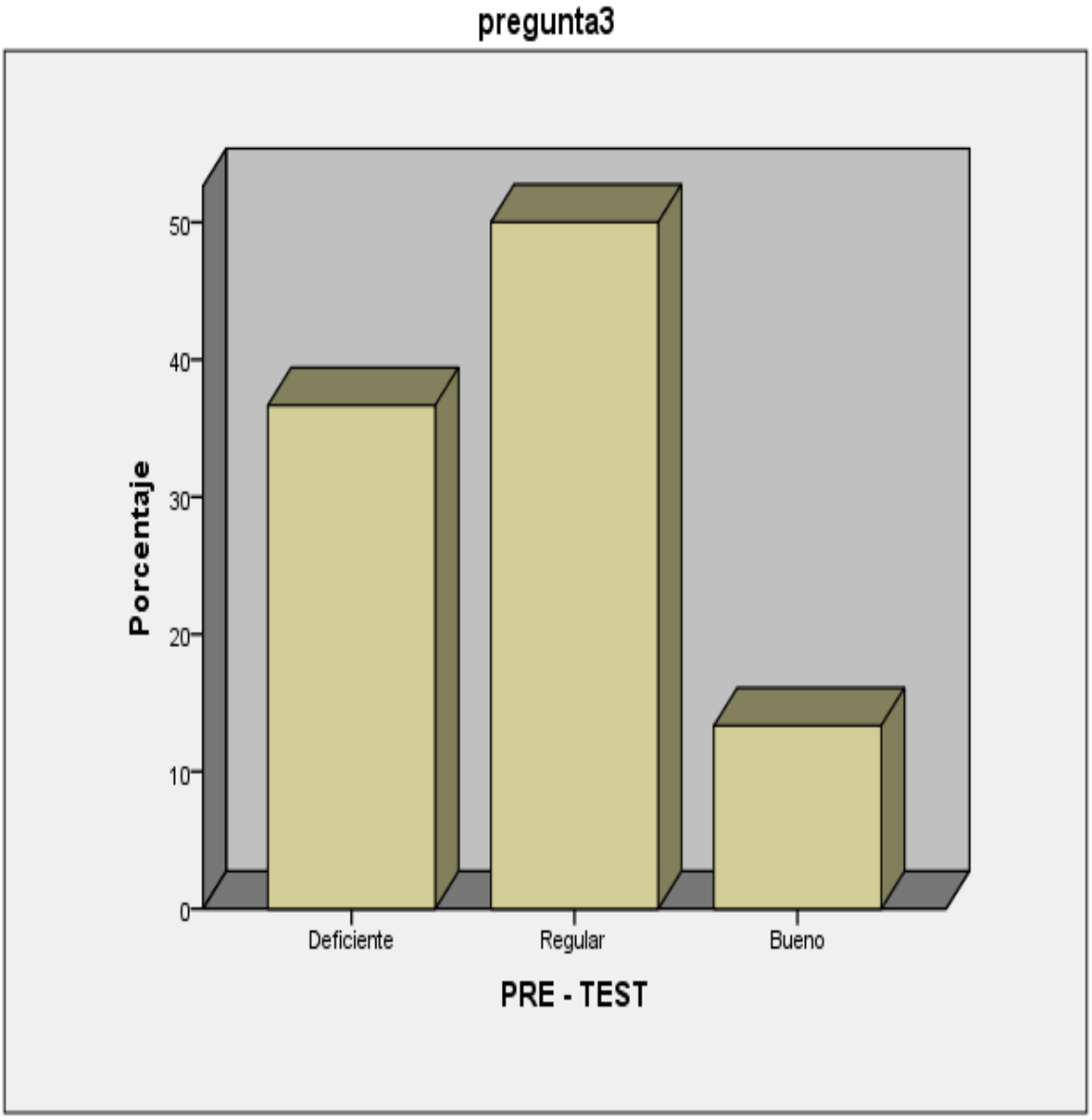

Figura 5 Pregunta N°3 ¿Posee los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto? pre-test Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Pre-test: El 38% presentan puntuaciones Deficientes (1-2), 48% regulares (3-4) y 14% Buenos (5-6)

¨PLANIFICACIÓN Y RESOLUCIÓN¨

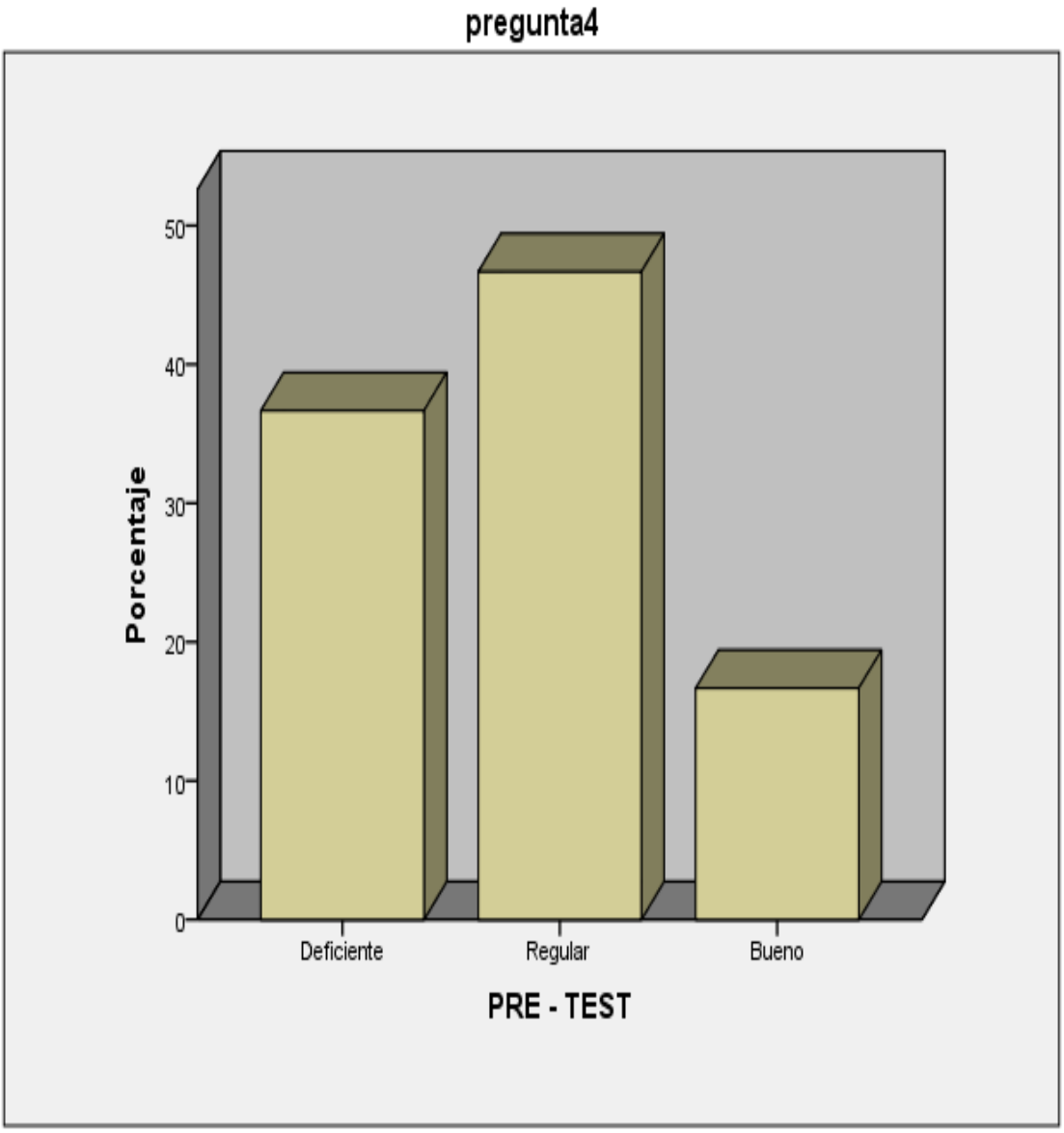

Figura 6 Pregunta N°4 ¿Trabaja de forma organizada? pre-test *Fuente Propia*

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Pre-test: El 36% presentan puntuaciones Deficientes (1-2), 46% regulares (3-4) y 18% Buenos (5-6)

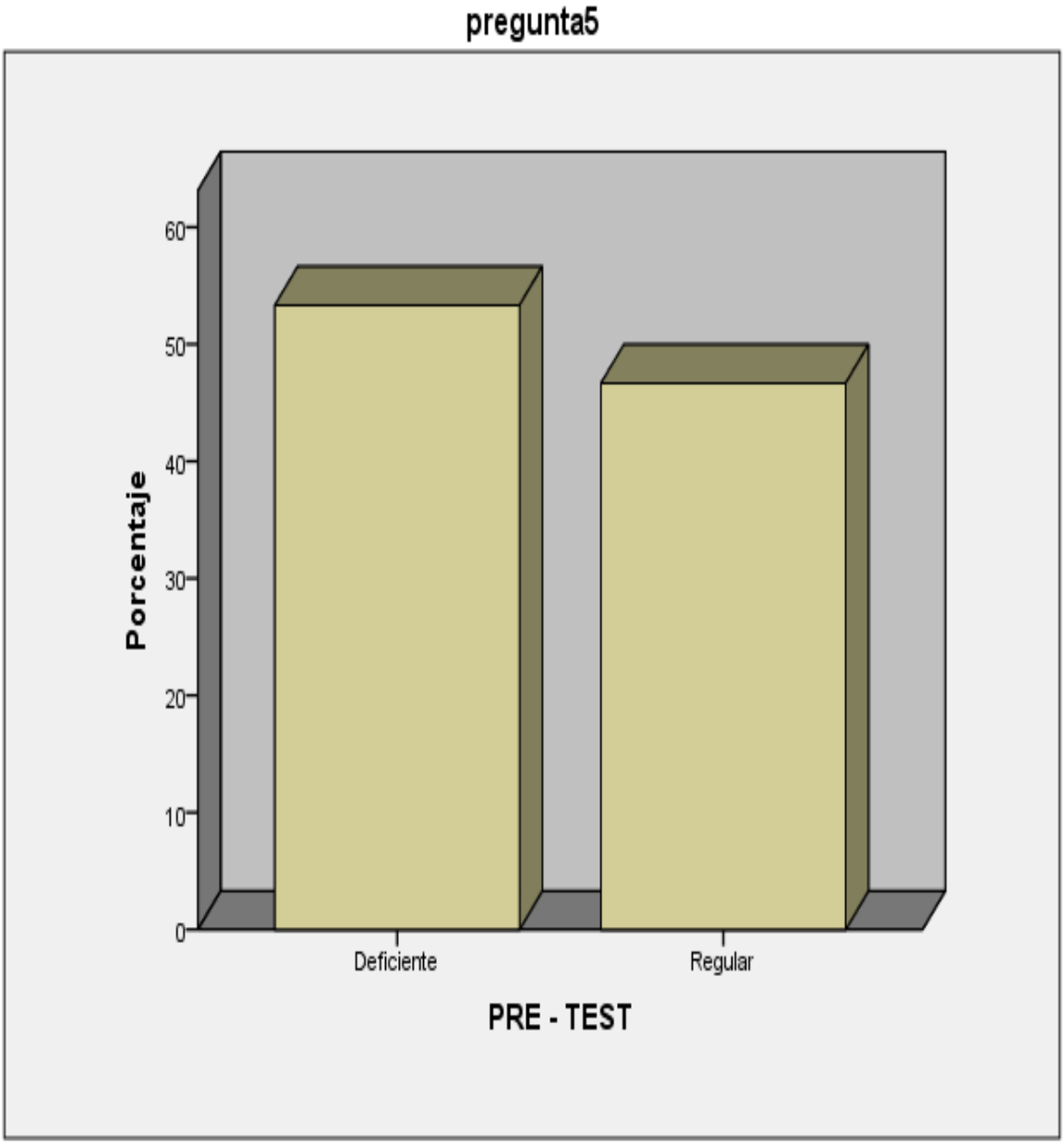

Figura 7 Pregunta N°5 ¿Es capaz de identificar y solucionar problemas? pre-test

Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Pre-test: El 38% presentan puntuaciones Deficientes (1-2), 48% regulares (3-4) y 14% Buenos (5-6)

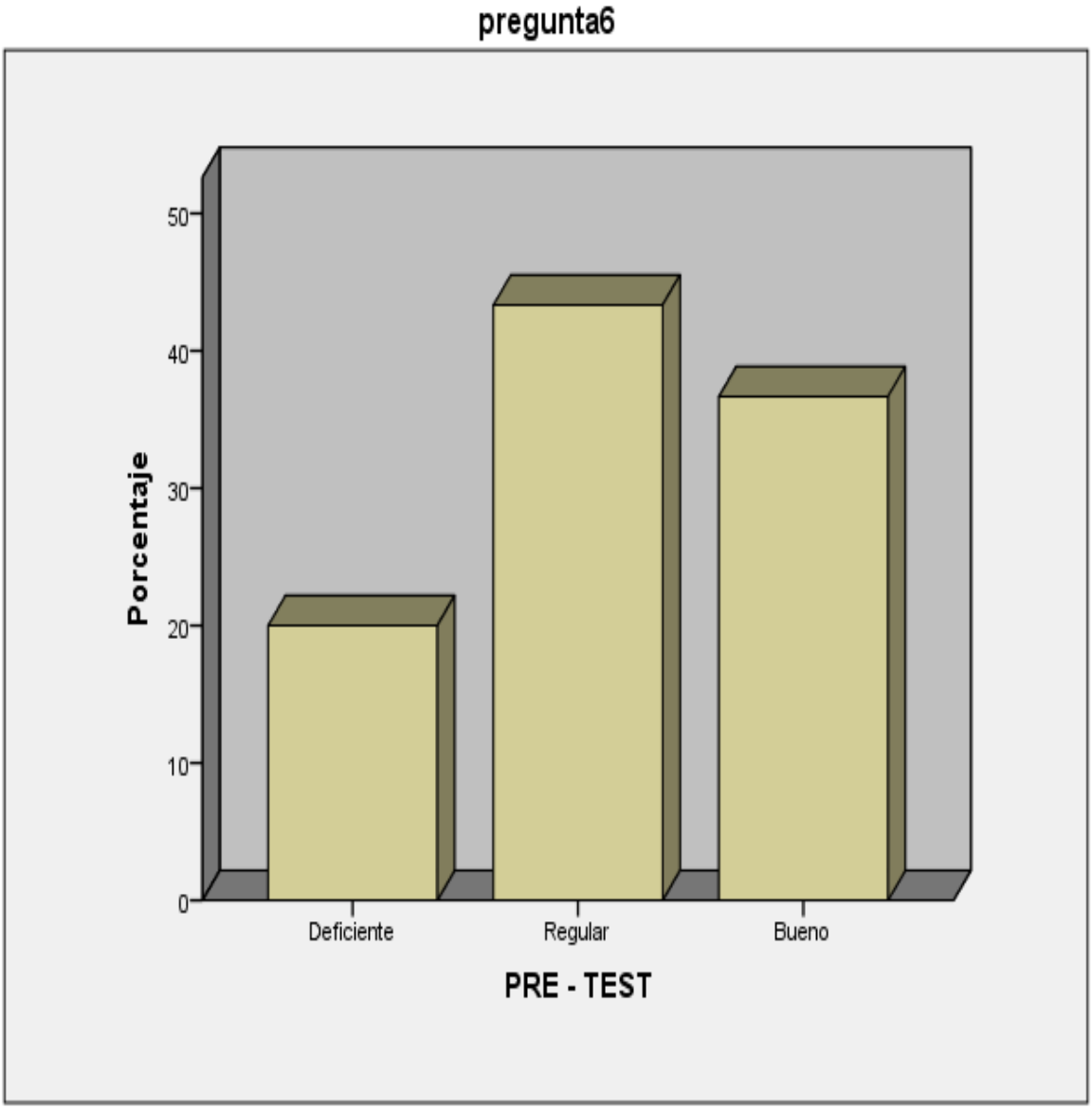

Figura 8 Pregunta N°6 ¿Reacciona rápidamente ante las dificultades? pre-test

Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Pre-test: El 20% presentan puntuaciones Deficientes (1-2), 43% regulares (3-4) y 37% Buenos (5-6)

¨PRODUCTIVIDAD¨

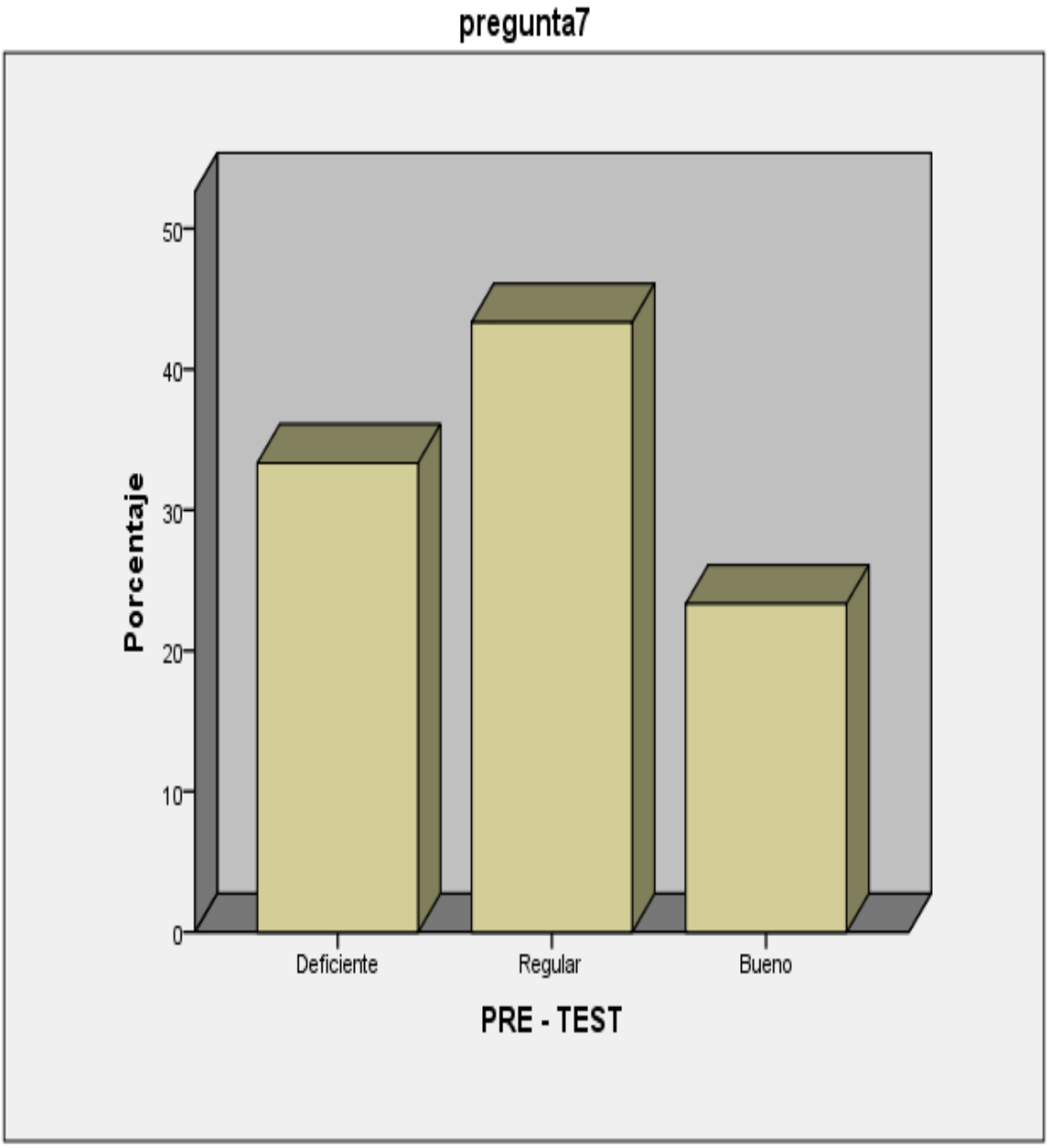

Figura 9 Pregunta N°7 ¿Consigue los objetivos? pre-test Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Pre-test: El 33% presentan puntuaciones Deficientes (1-2), 44% regulares (3-4) y 23% Buenos (5-6)

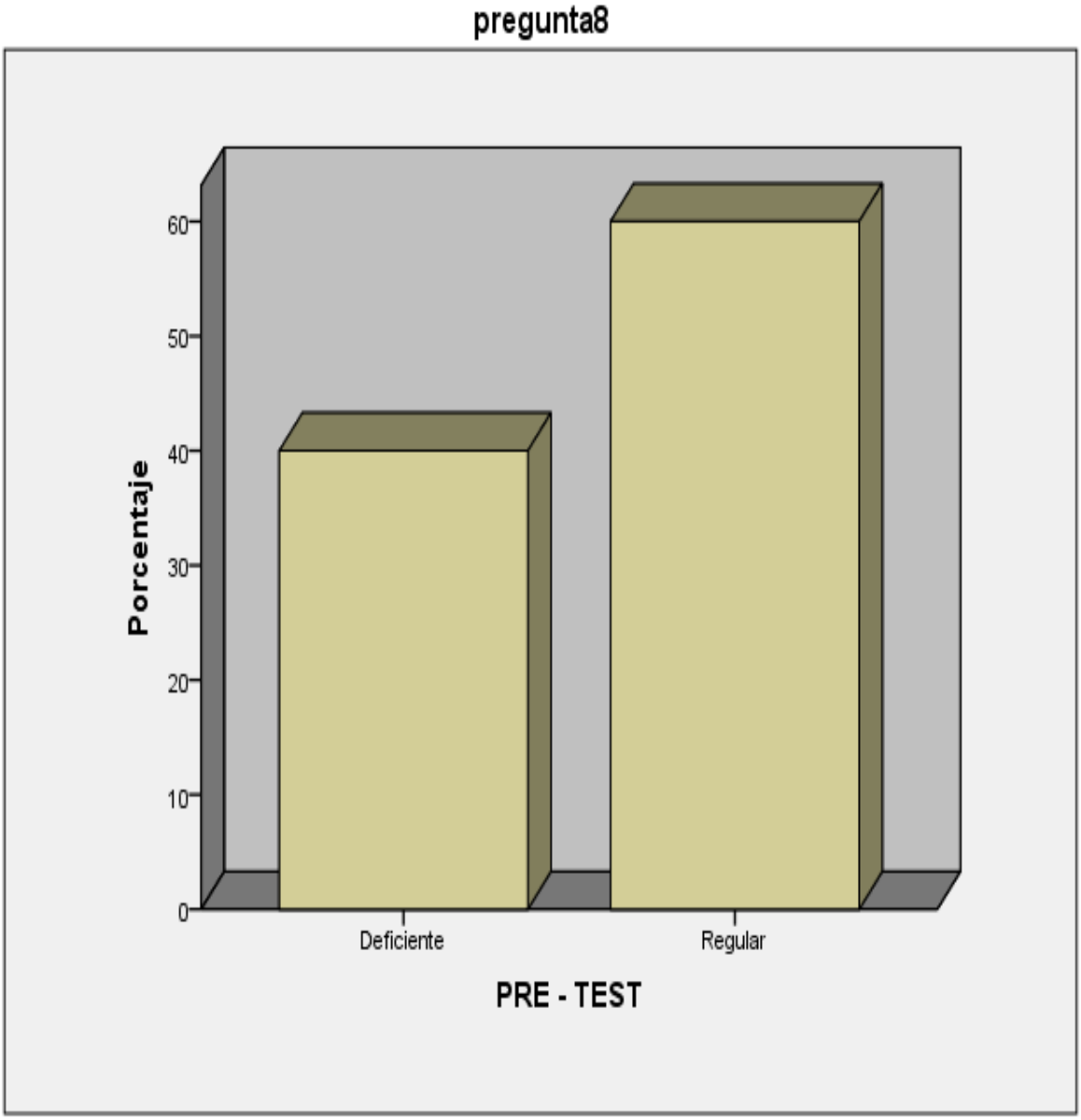

Figura 10 Pregunta N°8 ¿Maneja varios proyectos a la vez? pre-test Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Pre-test: El 40% presentan puntuaciones Deficientes (1-2) y 60% regulares (3-4)

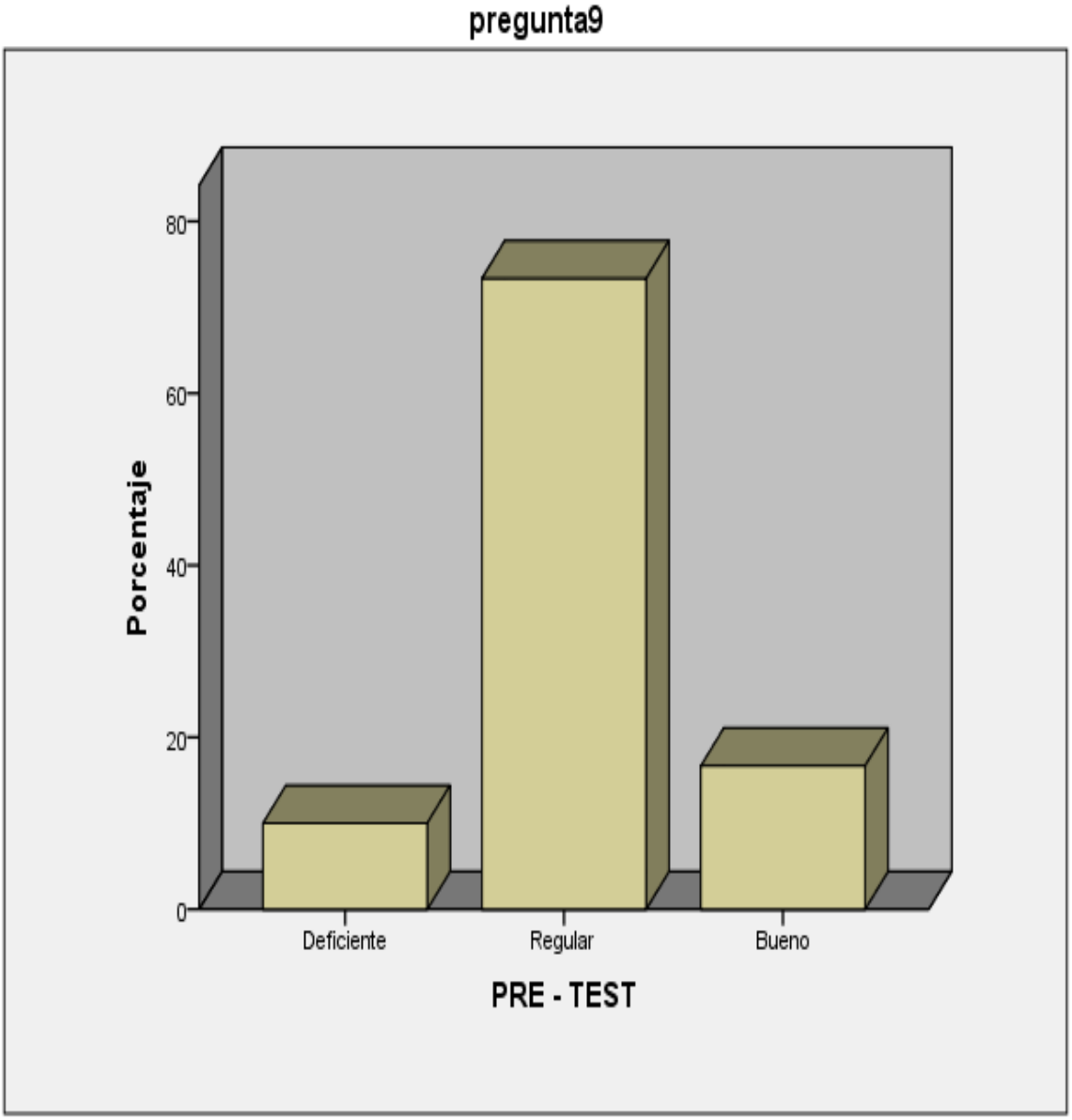

Figura 11 Pregunta N°9 ¿Consigue los estándares de productividad? pre-test Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Pre-test: El 8% presentan puntuaciones Deficientes (1-2), 74% regulares (3-4) y 18% Buenos (5-6)

¨TRABAJO EN EQUIPO¨

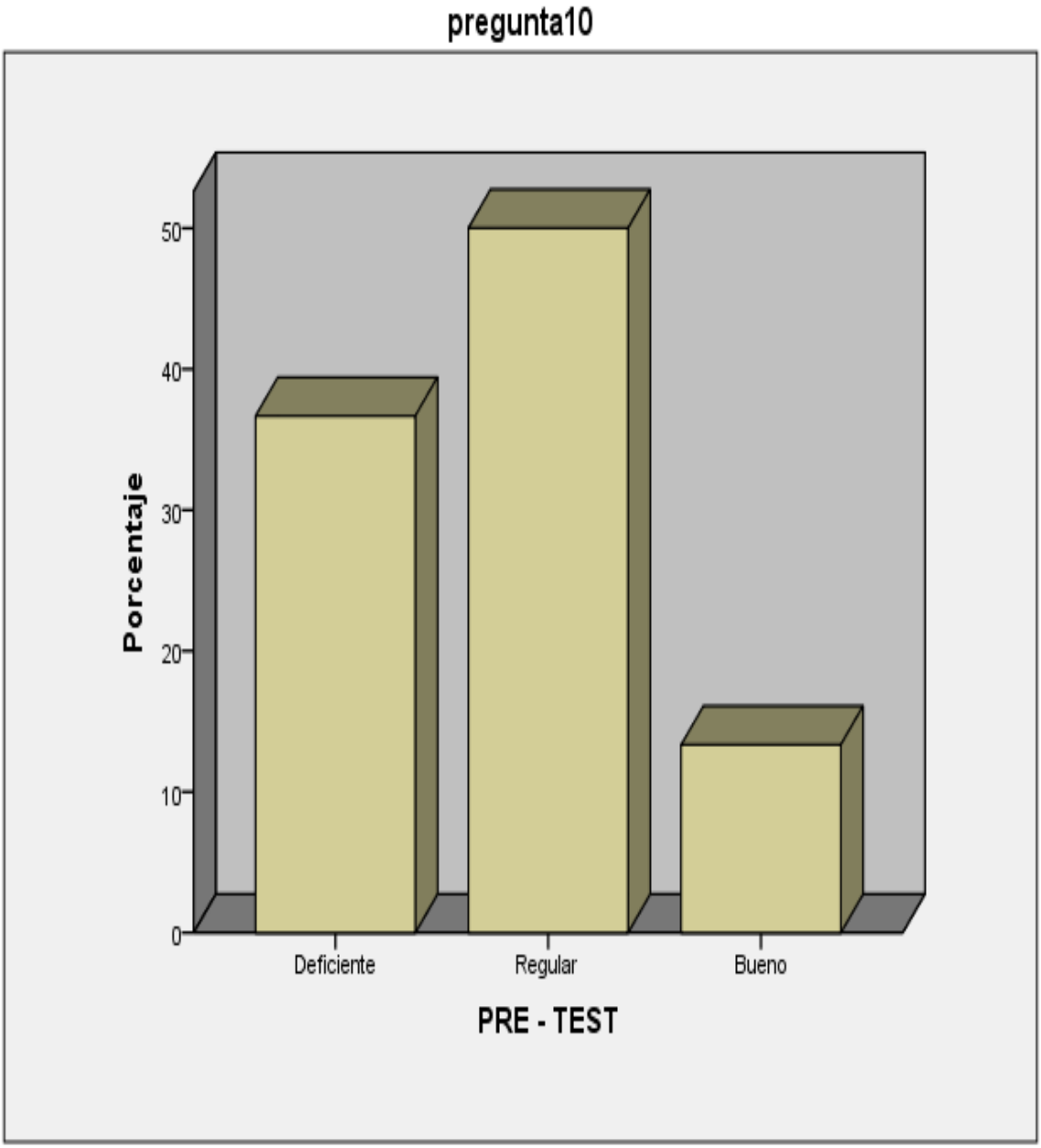

Figura 12 Pregunta N°10¿Se integra fácilmente al grupo de trabajo? pre-test Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Pre-test: El 37% presentan puntuaciones deficientes (1-2), 50% regulares (3-4) y 13% Buenos (5-6)

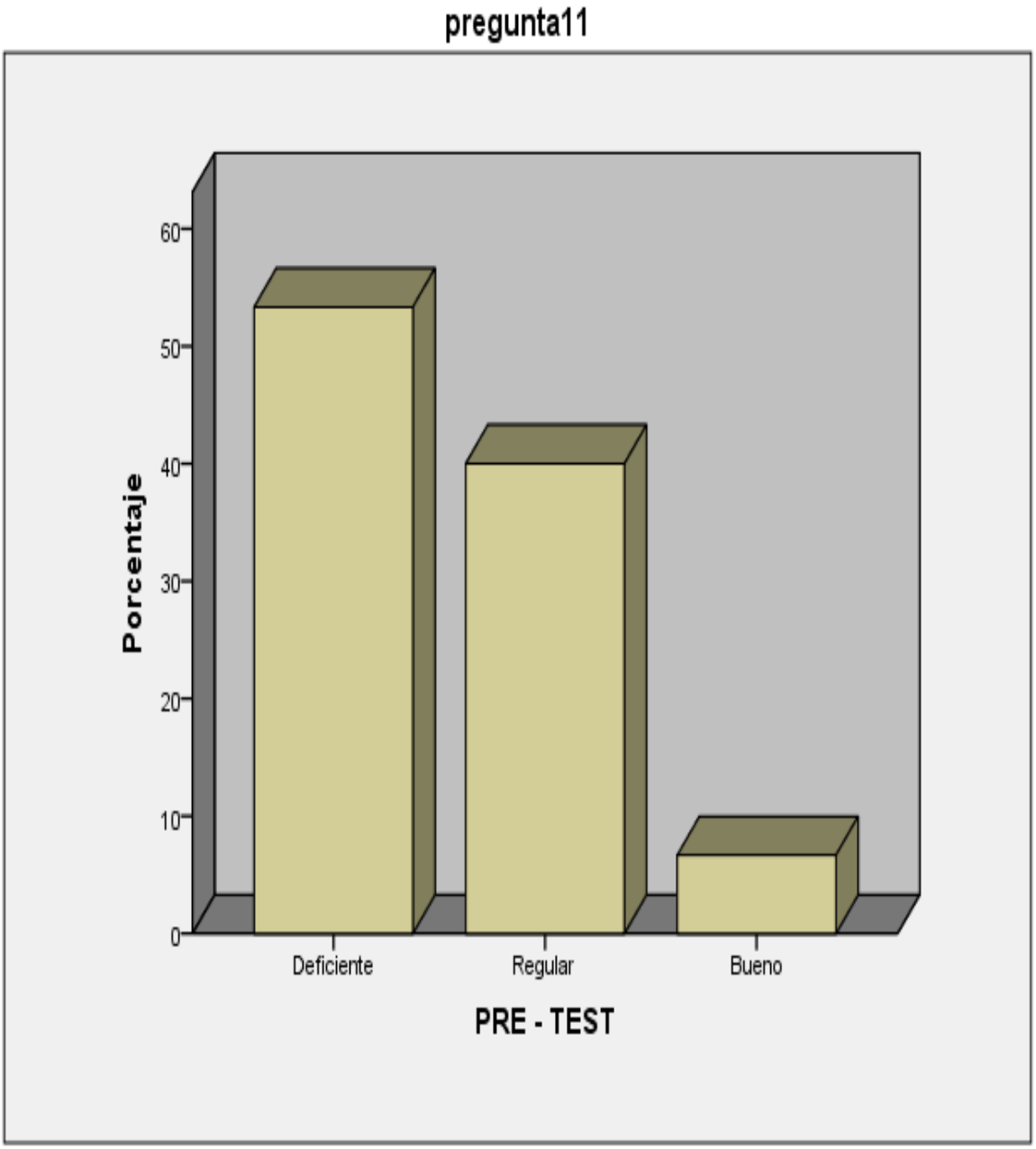

Figura 13 Pregunta N°11 ¿Participa de conversaciones de grupo? pre-test Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Pre-test: El 53% presentan puntuaciones Deficientes (1-2), 40% Regular (3-4) y 7% Bueno (5-6)

¨HABILIDADES DE COMUNICACIÓN¨

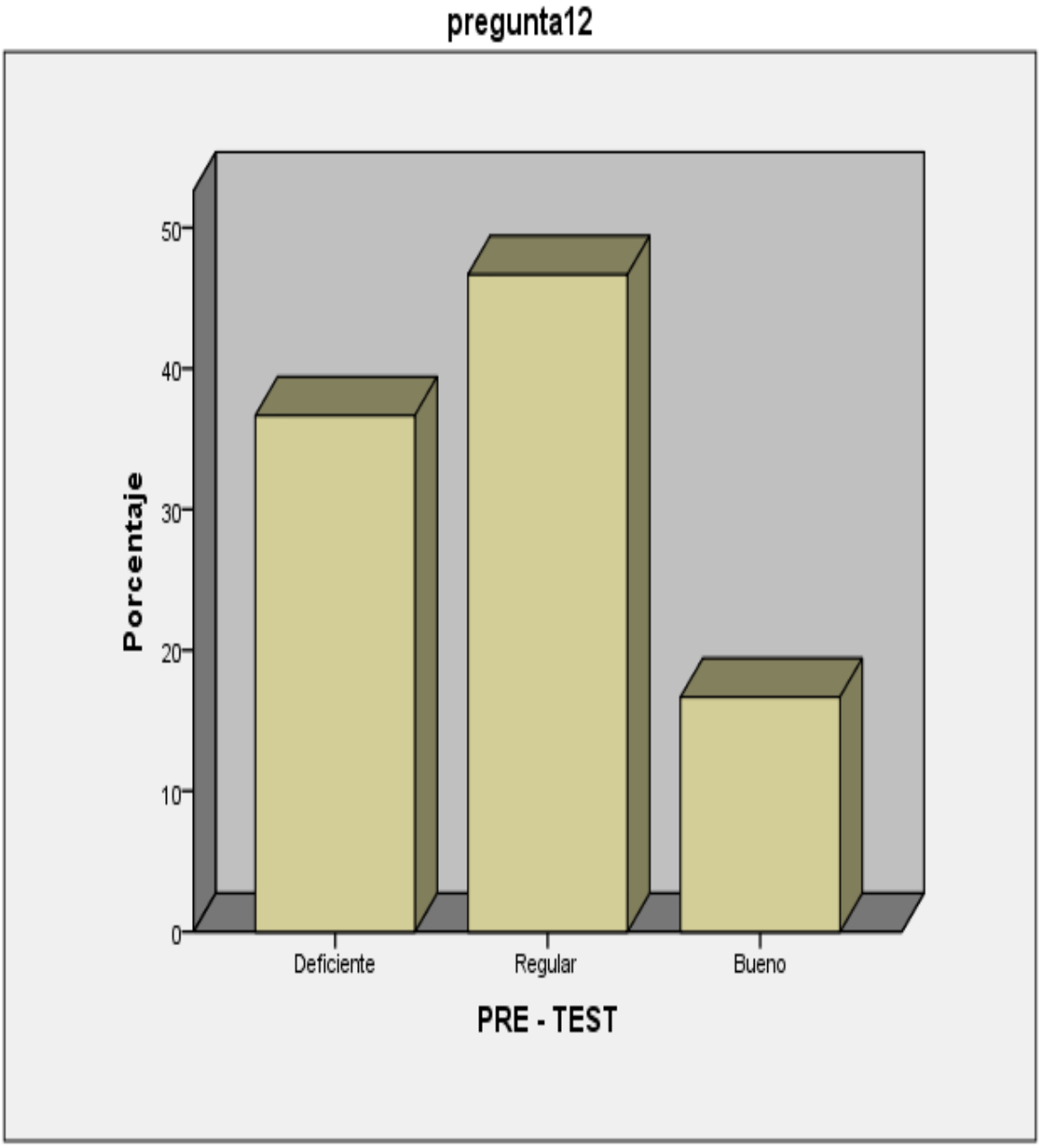

Figura 14 Pregunta N°12¿Participa en las reuniones? pre-test Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Pre-test: El 37% presentan puntuación Deficiente (1-2), 46% Regular (3-4) y 17% Bueno (5-6)

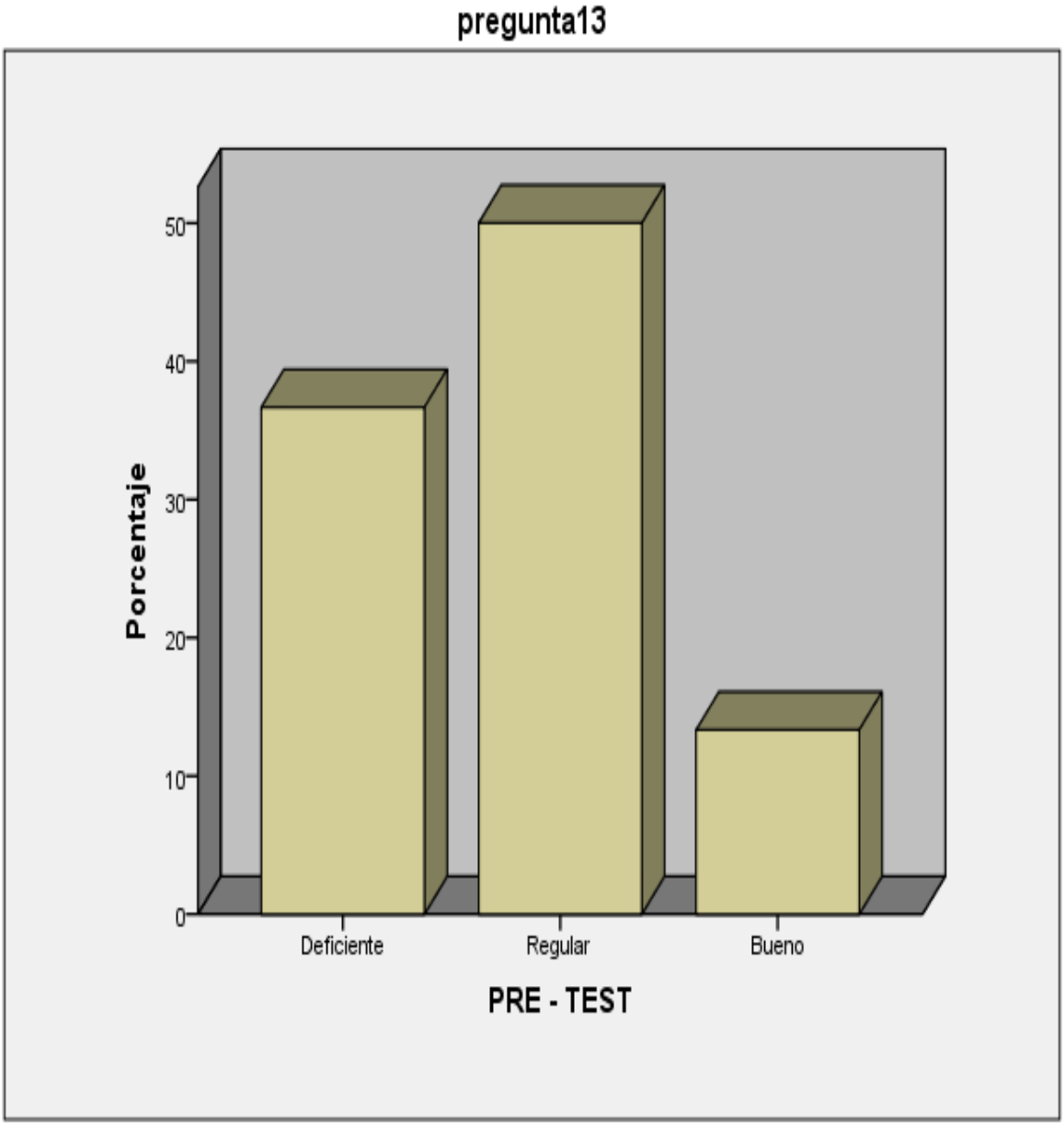

Figura 15 Pregunta N°13 ¿Se explica de forma clara y fácil de entender? pre-test

Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Pre-test: El 38% presentan puntuaciones deficientes (1-2), 50% Regulares (3-4) y 12% Buenos (5-6)

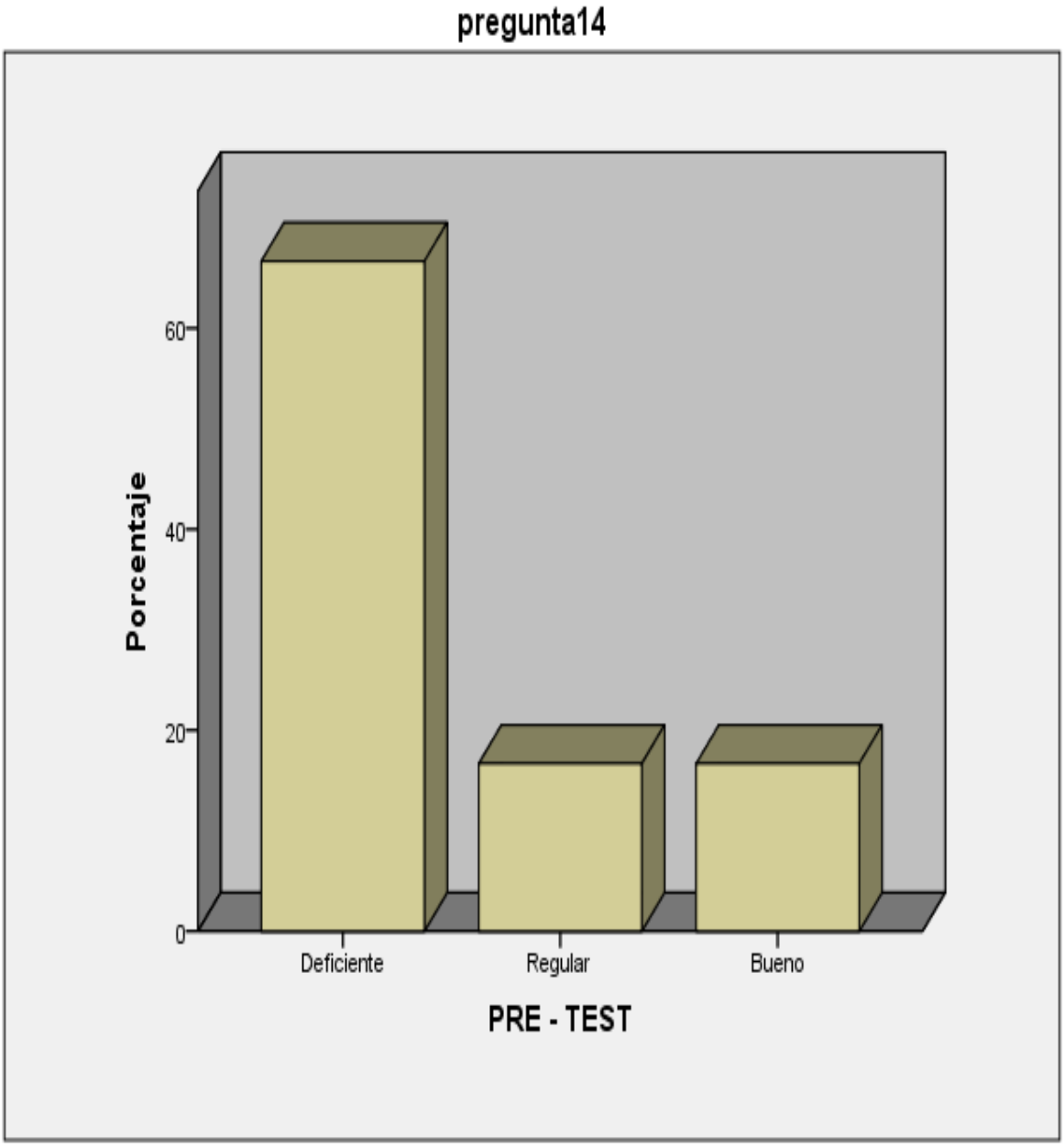

Figura 16 Pregunta N°14 ¿Expone sus ideas de forma eficaz? pre-test *Fuente Propia*

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Pre-test: El 68% presentan puntuaciones Deficientes (1-2), 17% Regulares (3-4) y 15% Buenos (5-6)

¨HABILIDADESDE DIRECCIÓN¨

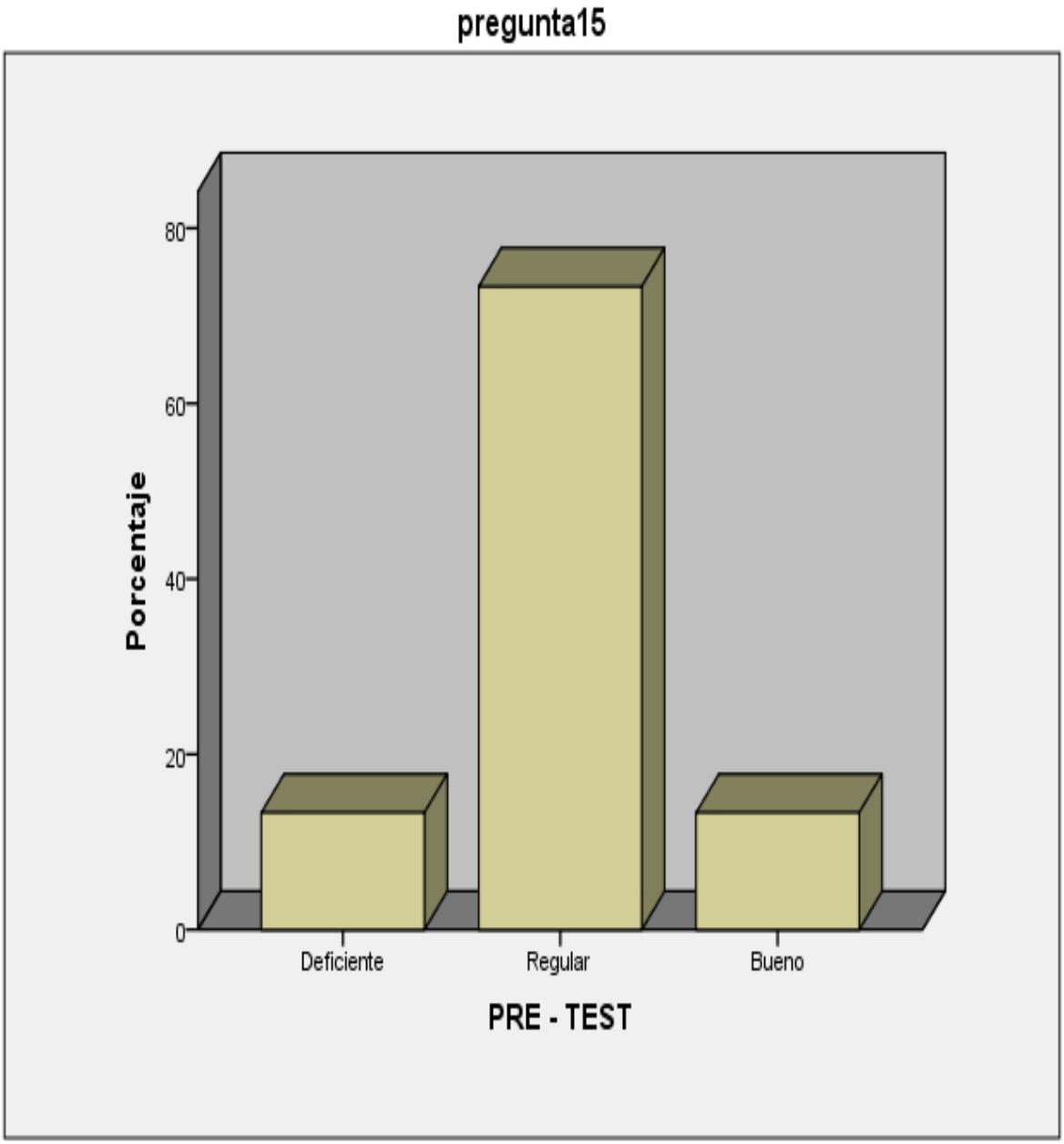

Figura 17 Pregunta N°15¿Transmite bien los objetivos a los integrantes de su equipo? pre-test Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Pre-test: El 16% presentan puntuaciones Deficientes (1-2), 68% Regular (3-4) y 16% Bueno (5-6)

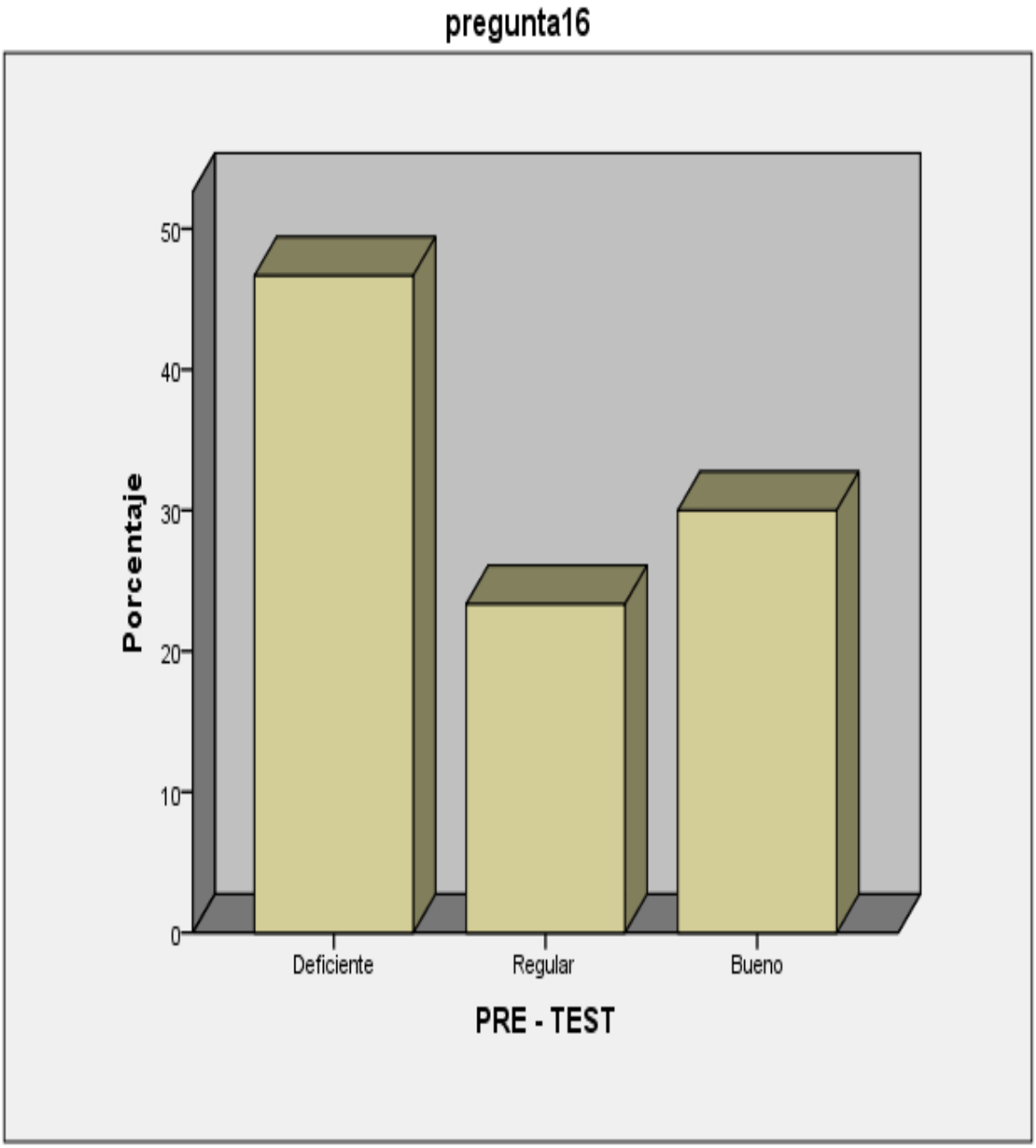

Figura 18 Pregunta N°16 ¿Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos? pre-test Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Pre-test: El 48% presentan puntuaciones Deficientes (1-2), 24% Regular (3-4) y 28% Bueno (5-6)

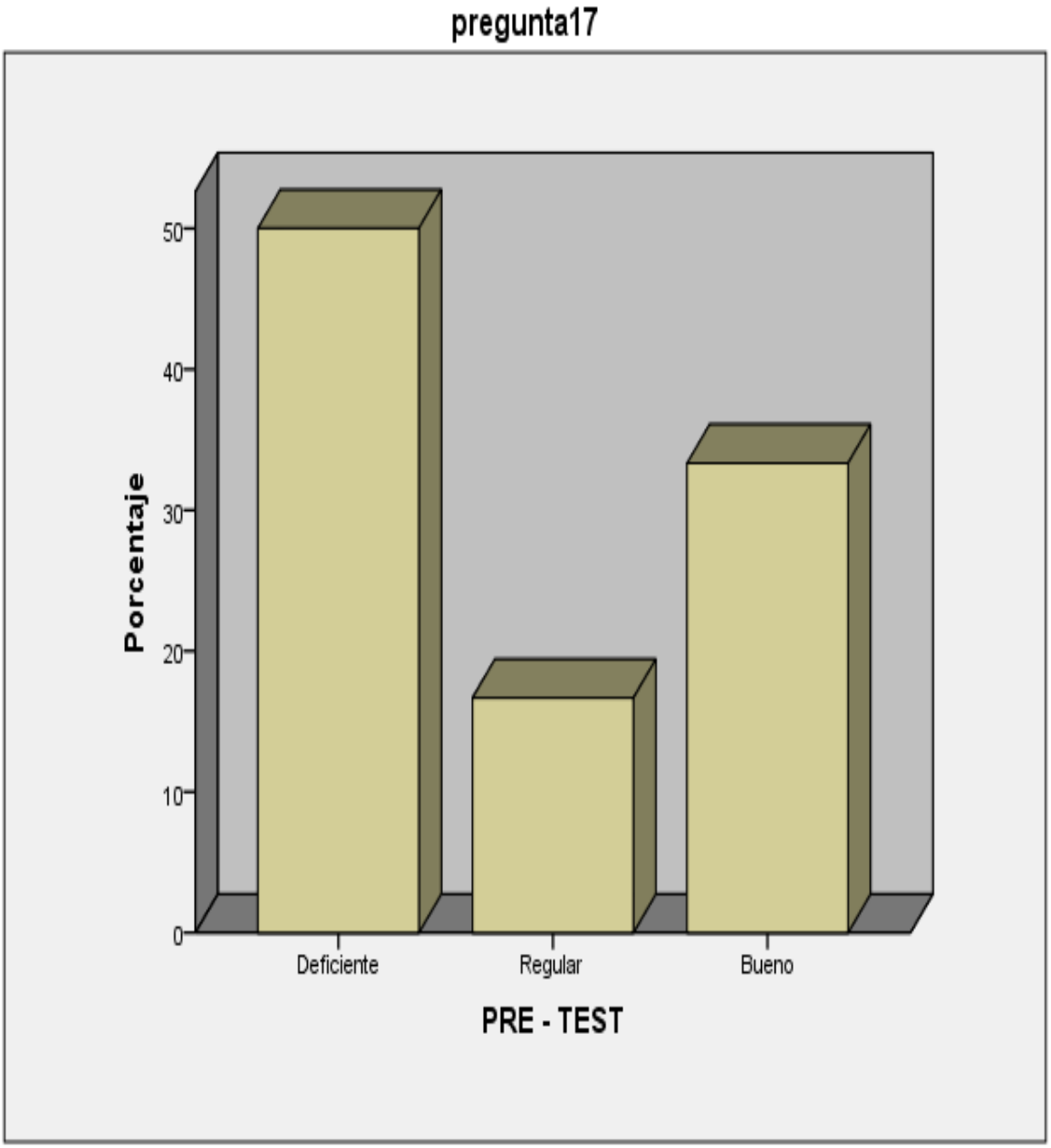

Figura 19 Pregunta N°17¿Demuestra dotes de Liderazgo? pre-test *Fuente Propia*

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Pre-test: El 60% presentan puntuaciones Deficientes (1-2), 14% Regular (3-4) y 26% Bueno (5-6)

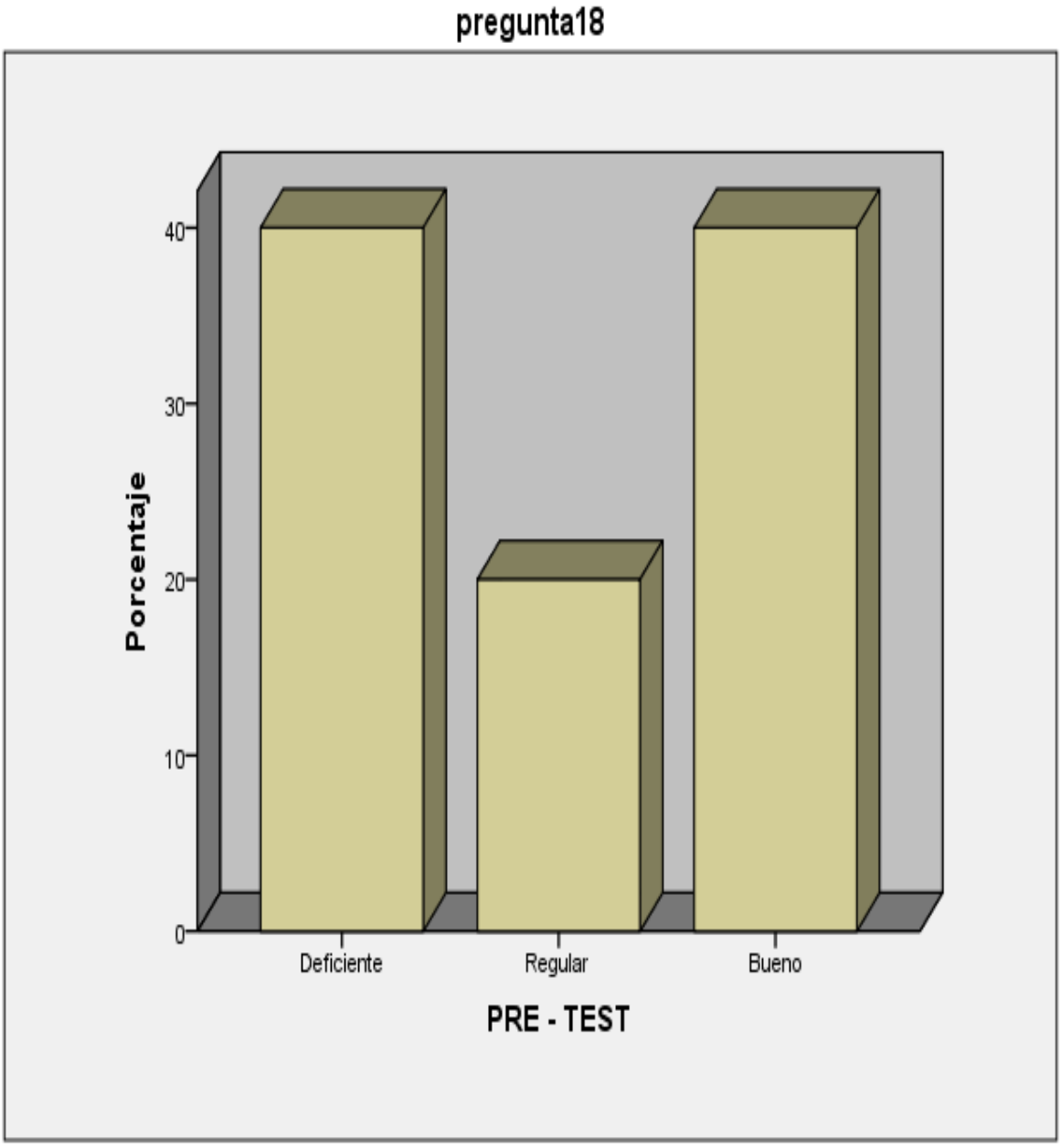

Figura 20 Pregunta N°18¿Motiva a su equipo para conseguir los objetivos? pre-test

Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Pre-test: El 40% presentan puntuaciones Deficientes (1-2), 20% Regular (3-4) y 40% Bueno (5-6)

3.2. Propuesta de Investigación

La propuesta de investigación, está inmersa en la metodología 360 grados la cual corresponde al paso de GESTIÓN llamado Plan de acción, a continuación explico donde está situado:

El Plan de acción tiene su desarrollo entre los 2 periodos siguientes: ¨PRE-TEST¨ y ¨POST-TEST¨, lo cual indica pasos que se realizan en este periodo de transición de acuerdo a la metodología de la Evaluación por competencias 360 grados o feedback 360°. Los pasos son los siguientes: **A) REDACCIÓN DEL INFORME** y **B) GESTIÓN**.

Este Plan de acción que corresponde propiamente al paso ¨**B) GESTIÓN**¨ lo presentare en en los puntos **3.2.1. Fundamentació, 3.2.2. Objetivos de la propuesta, 3.2.3. Desarrollo de la propuesta**; de acuerdo a las teorías recopiladas en la presente investigación, es realizado y propuesto por el que desarrolla la implementación del feedback 360 grados en conjunto con la gerencia, siendo la gerencia quien propone también y decide ponerla en marcha en base a las bajas puntuaciones encontradas en el pre-test.

Estos dos pasos se encuentran al final de la base teórica del presente estudio, allí se explica cómo estos 2 pasos deben ser realizados, sin embargo en este capítulo se especificara y dará un ejemplo a la empresa, para que los pasos sean desarrollados lo más óptimos posibles.

A) Propuesta de Redacción del informe:

Será presentada a cada colaborador por el gerente del complejo en la entrevista de retroalimentación con el siguiente formato:

INFORME DE RESULTADOS (Ejemplo de un trabajador)

Nombre: _____

Cargo: _____

1. ESCALA DE PUNTUACIÓN

Enunciado	Descripción del enunciado
Sobresaliente (9-10)	Siempre supera lo esperado
Muy bueno (7-8)	Algunas veces supera lo esperado
Bueno (5-6)	Cumple con lo esperado
Regular (3-4)	Algunas veces cumple con lo esperado
Deficiente (1-2)	Nunca cumple con lo esperado

2. RESULTADO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIA	PUNTUACION PROMEDIO
A) CONOCIMIENTO DEL PUESTO	**7**
B) PLANIFICACIÓN Y RESOLUCIÓN	**5**
C) PRODUCTIVIDAD	**5**
D) TRABO EN EQUIPO	**4**
E) HABILIDADES DE COMUNICACIÓN	**6**

3. ANALISIS

Edward de acuerdo con la gráfica de la competencia de ¨Trabajo en equipo, se obtuvo una puntuación promedio de 4, siendo una puntuación de la escala ubicada en el área de mejora.

Edward es candidato para recibir cursos de trabajo en equipo, así mismo su mejor puntuación estuvo ubicada en la competencia ¨Conocimiento del Puesto¨ siendo su factor competencia Premium de las demás.

B) GESTIÓN:

Como mencione anteriormente este punto que es el plan de acción propiamente dicho, lo desarrollare a continuación en los puntos **3.2.1, 3.2.2 y 3.2.3.** Siendo un PLAN DE CAPACITACIÓN que está fundamentado a continuación:

3.2.1. Fundamentación:

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

Este plan de capacitación contendrá temas selectos para mejorar el desempeño laboral.

Duración: 2 Meses, Cancelación: 100% Empresa, Fecha de Inicio: lunes 15 de enero del 2018, Fecha de culminación: viernes 16 de marzo del 2018

De cumplir con la capacitación y visualizar una mejora, obtendrá 1 semana de descanso adicional pagada y un bono de s/.100

3.2.2. Objetivos de la propuesta

El objetivo general de la propuesta es atacar mediante información, sensibilización en este ¨Plan de Capacitación¨ los puntajes bajos y también reconocer los puntajes altos. Esto quiere decir aumentar los niveles de competencias en los trabajadores.

3.2.3. Desarrollo de la propuesta

PLAN DE CAPACITACION

I.- Introducción

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa. Y, por otro un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador.

II.- Justificación

El recurso más importante en cualquier organización lo forma el personal implicado en las actividades laborales. Esto es de suma importancia en una organización que presta servicios, en la cual la conducta y rendimiento de los individuos influye directamente en la calidad y optimización de los servicios que se brindan.

Un personal motivado y trabajando en equipo, son los pilares fundamentales en los que las organizaciones exitosas sustentan sus logros. Estos aspectos, además de constituir dos fuerzas internas de gran importancia para que una organización alcance altos niveles de competitividad, son parte esencial de los fundamentos en que se basan los nuevos enfoques administrativos o gerenciales.

La esencia de una fuerza laboral motivada está en la calidad del trato que recibe en sus relaciones individuales que tiene con los ejecutivos o funcionarios, en la confianza, respeto y consideración que sus jefes les prodiguen diariamente. También son importantes el ambiente laboral y la medida en que éste facilita o inhibe el cumplimiento del trabajo de cada persona.

En tal sentido se plantea el presente Plan de Capacitación Anual en el área del desarrollo del recurso humano y mejora en la calidad del servicio al cliente.

III.- Alcance

El presente plan de capacitación es de aplicación para el área de Dulcería, pero puede aplicarse en el resto de áreas con una debida evaluación previa para la correcta modificación del presente plan.

IV.- Fines del plan de capacitación

Siendo su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos.

- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.

- La compensación indirecta, especialmente entre las administrativas, que tienden a considerar así la paga que asume la empresa par su participación en programas de capacitación.

- Mantener la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, y un ambiente seguro lleva a actitudes y comportamientos más estables.

- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

V.- Estrategias

Las estrategias a emplear son.

– Desarrollo de trabajos prácticos que se vienen realizando cotidianamente.

– Presentación de casos casuísticos de su área.

– Realizar talleres.

– Metodología de exposición – diálogo.

VI.- Modalidades de Capacitación

Los tipos de capacitación enunciados pueden desarrollarse a través de las siguientes modalidades:

- ✓ **Formación:** Su propósito es impartir conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación al contexto de desenvolvimiento.
- ✓ **Perfeccionamiento:** Se propone completar, ampliar o desarrollar el nivel de conocimientos y experiencias, a fin de potenciar el desempeño de funciones técnicas, profesionales, directivas o de gestión.

- ✓ **Complementación:** Su propósito es reforzar la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.

VII.- Niveles de Capacitación

Tanto en los tipos como en las modalidades, la capacitación puede darse en los siguientes niveles:

- ✓ **Nivel Básico:** Se orienta a personal que se inicia en el desempeño de una ocupación o área específica en la Empresa. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño en la ocupación.
- ✓ **Nivel Intermedio:** Se orienta al personal que requiere profundizar conocimientos y experiencias en una ocupación determinada o en un aspecto de ella. Su objeto es ampliar conocimientos y perfeccionar habilidades con relación a las exigencias de especialización y mejor desempeño en la ocupación.
- ✓ **Nivel Avanzado:** Se orienta a personal que requiere obtener una visión integral y profunda sobre un área de actividad o un

campo relacionado con esta. Su objeto es preparar cuadros ocupacionales para el desempeño de tareas de mayor exigencia y responsabilidad dentro de la empresa.

VIII.- Acciones a Desarrollar

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

❖ TEMAS DE CAPACITACIÓN

1. SISTEMA INSTITUCIONAL:

1.1. Cultura Organizacional:

- **Creación de una cultura ética**

El contenido y la fuerza de una cultura organizacional influyen en su ambiente y en el comportamiento ético de sus miembros. Si la cultura es fuerte y mantiene estándares éticos elevados, debe tener una positiva y poderosa influencia sobre comportamiento del personal.

Una cultura organizacional que tiene más posibilidades de establecer estándares éticos elevados es aquella que es más tolerante ante riesgos poco tolerantes ante agresividad y se enfoca tanto en los medios como en los resultados.

- **Creación de una cultura e innovación**

  Esta se caracteriza por lo siguiente:

  i. Desafíos y participación

  ii. Libertad

iii. Confianza y sinceridad

iv. Tiempo de ideas

v. Alegría y sentido del humor

vi. Solución de conflictos

vii. Debates

viii. Toma de Riesgos

- **Creación de una cultura sensible al cliente**

  Esta se caracteriza por lo siguiente:

  i. Tipo de empleado

  ii. Tipo del entorno de trabajo

  iii. Facultades de Decisión

  iv. Claridad de os roles

  v. Un deseo constante de satisfacción y agradar al cliente

- **Creación de una cultura que apoya a la Diversidad**

Las Organizaciones actuales se caracterizan por la diversidad de la fuerza de trabajo, una fuerza que es heterogénea en términos de géneros, raza, etnia, edad y otras características que reflejan diferencias.

- **Espiritualidad y cultura organizacional**

La espiritualidad en el trabajo no son las prácticas religiosas organizadas. No tiene que ver con Dios o Teología. La espiritualidad en el trabajo reconoce que personas tienen una vida interior que alimenta y es alimentada por medio del trabajo significativo que tiene lugar en el contexto de la comunidad. Las organizaciones que promueven una cultura espiritual reconocen que las personas tienen mente y espíritu, buscan

un significado y propósito en el trabajo y desean conectarse con otros seres humanos así como ser parte de una comunidad.

1.2. Gestión del Cambio

a) **Equipos**. Los equipos de trabajo que van a gestionar e impulsar el cambio deben ser organizados desde un primer momento. En algunas organizaciones estos equipos se dividen en equipos de mejora, de integración y de seguimiento. Además, existe la figura del gestor del cambio, un directivo bien formado y adaptado a la transformación digital**,** que tiene que estar comprometido con el empuje y seguimiento necesario para que el cambio se implante.

b) **Comunicación**. Si la estrategia de comunicación no es la correcta es muy probable que el cambio gestionado no se implemente nunca o lo haga de forma parcial.

c) **Cultura corporativa**. Los cambios han de ir siempre dirigidos en concordancia con la cultura de la empresa, sino fracasarán sin que exista una razón clara.

d) **Liderazgo organizacional**. Se tiene que crear un ambiente adecuado para el cambio. Este ambiente favorable viene determinado por la labor del líder. Es su obligación aprovechar las oportunidades, estimular las contribuciones individuales, animar a los equipos a ser creativos e innovar. Al ser un proceso constante e infinito, el líder ha de estar siempre comunicándose para liderar el cambio de forma indefinida.

❖ IMAGEN INSTITUCIONAL

- **Relaciones Humanas**

i. Respeto: Aun cuando no se comparta un punto de vista, conviene considerar las creencias y sentimientos de los demás. Usted depende de los demás por lo que es importante respetar y hacerse respetar.

ii. Comprensión: Aceptar a los demás como personas, con sus limitaciones, necesidades individuales, derechas, características especiales y debilidades. La comprensión y la buena voluntad son la clave de las relaciones humanas.

iii. Cooperación: Es la llave del bienestar general. Trabajando todos por un mismo fin, se obtienen los mejores resultados y beneficios.

iv. Comunicación: Es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, Opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción.

v. Cortesía: Es el trato amable y cordial, facilita el entendimiento con los demás, permite trabajar juntos en armonía y lograr resultados. La cortesía cuesta poco y vale mucho.

En resume las relaciones Humanas son: Una adecuada actitud hacia las relaciones humanas o sea la disposición de ánimo que tenemos frente a las cosas, personas y situaciones que nos rodean. Recordemos que solo hay tres actitudes fundamentales en comunicación como respuesta a los demás:

i. Aceptación: Significa respeto y aceptación de la otra persona como ser humano distinto y único.

ii. Rechazo: Al rechazar a otro ser humano puedo afectar su autoestima y herirlo por lo que se pierde la relación positiva.

iii. Descalificación: Es la actitud más dañina, le estamos diciendo a la otra persona que no nos importa, que no nos interesa ni sabemos que existe. La persona descalificada se disminuye, se encierra en sí misma y sufre daños serios perdiéndose con ello la comunicación. Una regla de oro en la dinámica de las relaciones humanas es la empatía y la humildad o sea ponerse en el lugar del otro y ceder en aras de una buena convivencia sin menoscabar la mutua dignidad como seres humanos.

- **Administración por Valores**

Son cuatro fases, cada una de ellas desglosadas en etapas que guían su implementación, estas se enuncian a continuación

Fase 1: Diagnóstico de la situación actual de la Organización, contempla las siguientes etapas:

1. Realizar una descripción general de la organización (Premisas de funcionamiento del sistema).
2. Analizar la influencia del entorno y de las características internas sobre el sistema empresarial.
3. Medir el nivel de liderazgo de la organización.
4. Identificar y analizar los problemas que afectan la aplicación de la APV en el sistema.

Fase 2: Definición o revisión de valores, misión y visión de la organización. (Planificación)

En esta fase se incluyen tres etapas:

5. Definir los valores fundamentales que guiarán y sostendrán el esfuerzo humano.
6. Formular la visión y misión de la organización.
7. Formular objetivos por procesos que fomenten la práctica de los valores de la entidad.

Fase 3: Desarrollo de liderazgo compartido basado en valores

Esta fase se expone en las siguientes etapas:

8. Proceso de comunicación de los valores en las prácticas diarias.

9. Proceso de toma de decisiones sobre la base de valores empresariales.

10. Proceso de gestión de recursos humanos por valores.

Fase 4. Mejoramiento continúo del Modelo de Dirección por Valores

Todo sistema implementado debe tener una fase de retroalimentación de los resultados de la implantación, esta fase propone medir el nivel de efectividad del sistema mediante una serie de indicadores que permitan ir mejorándolo e impida el estancamiento del mismo.

La investigación proponen se midan una serie de variables de forma periódica una vez implementado el sistema:

- Liderazgo Organizacional
- Productividad de los equipos de trabajo
- Cumplimiento de los valores definidos
- Trabajo en equipo

3.2.4. Recursos

Ω Humanos

Estuvo conformado por mi persona, tesista de la Universidad Señor de Sipan, lo cual implico empaparme adicionalmente sobre los temas antes expuestos para las capacitaciones pertinentes a los colaboradores.

Ω Materiales

Infraestructura.- Las actividades de capacitación se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por el gerente del complejo.

Mobiliario, Equipo Y otros.- está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, equipo multimedia, TV-VHS, y ventilación adecuada.

Documentos Técnico – Educativo.- material de estudio.

3.2.5. Situación de la variable dependiente con la propuesta

¨CONOCIMIENTO DEL PUESTO¨

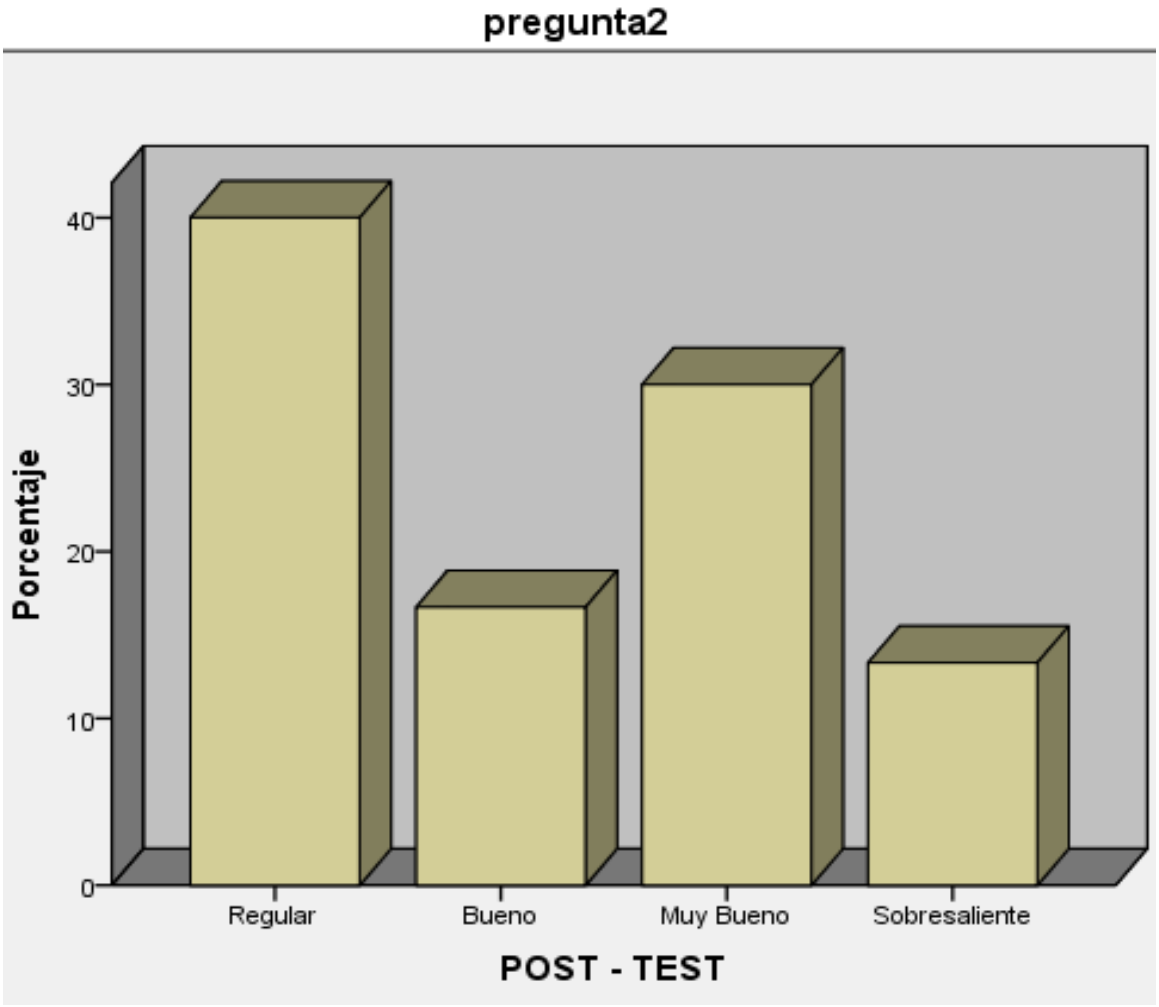

Figura 21 Pregunta N°02¿Entiende las funciones y responsabilidades del puesto? Post-test Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Post-test: El 40% presentan puntuaciones Regulares (3-4), 17% Buenos (5-6), 30% Muy Buenos (7-8) y 13% Sobresalientes (9-10)

Observamos que en el pre-test existe un gran porcentaje de personas deficientes y también solo el 9 % son Buenos, mientras que en el post-test ya no existen colaboradores con puntuaciones deficientes sino que un gran porcentaje de ellos son regulares y muy buenos; y por primera vez aparecen Sobresalientes.

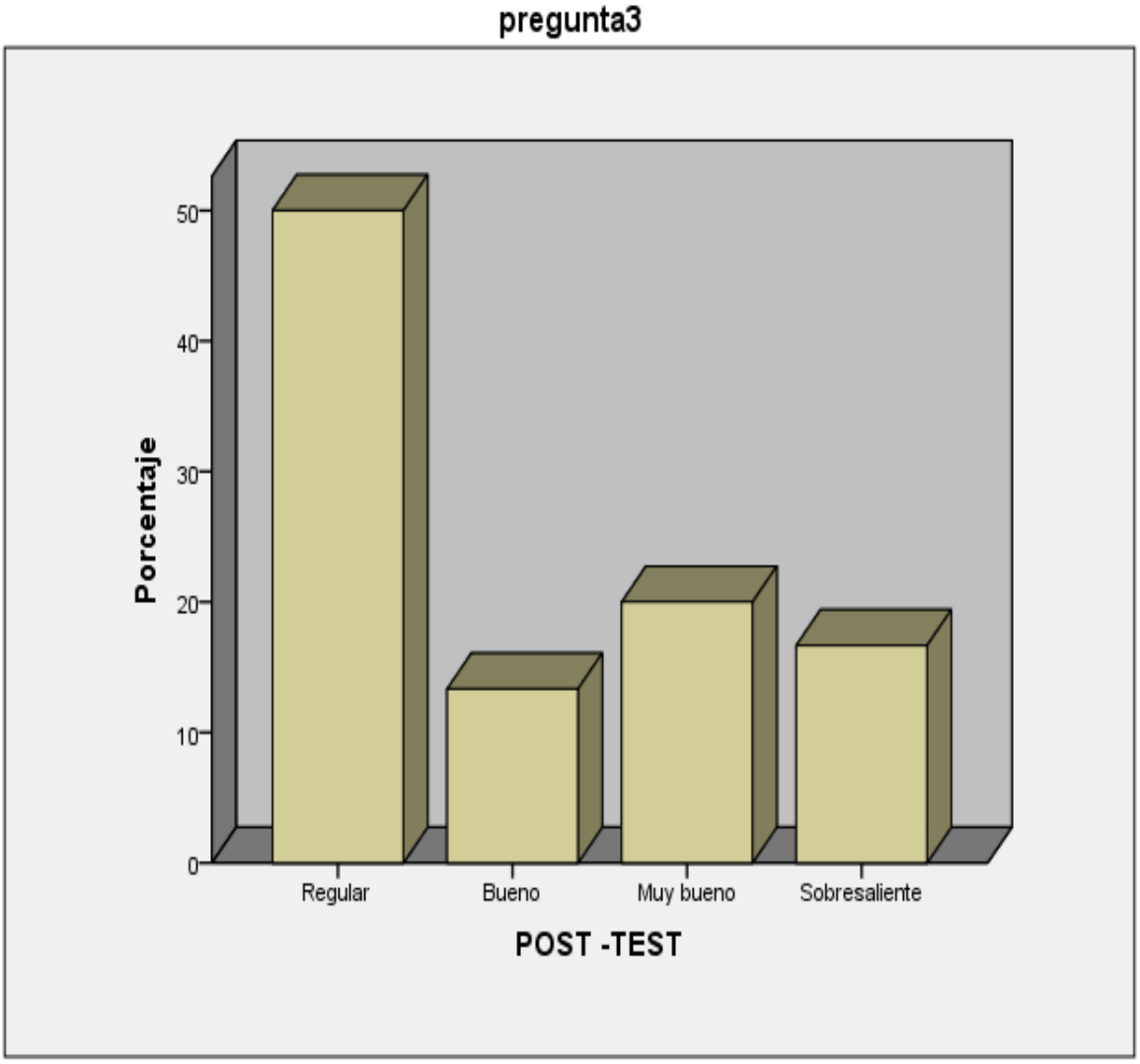

Figura 22 Pregunta N°3¿Posee los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto? post-test Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Post-test: El 49% presentan puntuaciones Regulares (3-4), 14% Buenos (5-6), 20% Muy Buenos (7-8) y 17% Sobresalientes (9-10)

Observamos que en el pre-test la mayoría son regulares y deficientes siendo solo el 14% buenos, mientras que en el post-test ya no existen colaboradores con puntuaciones deficientes siendo la mitad Regulares y la otra mitad son Buenos, Muy buenos y aparecen en un 17% los sobresalientes.

¨PLANIFICACIÓN Y RESOLUCIÓN¨

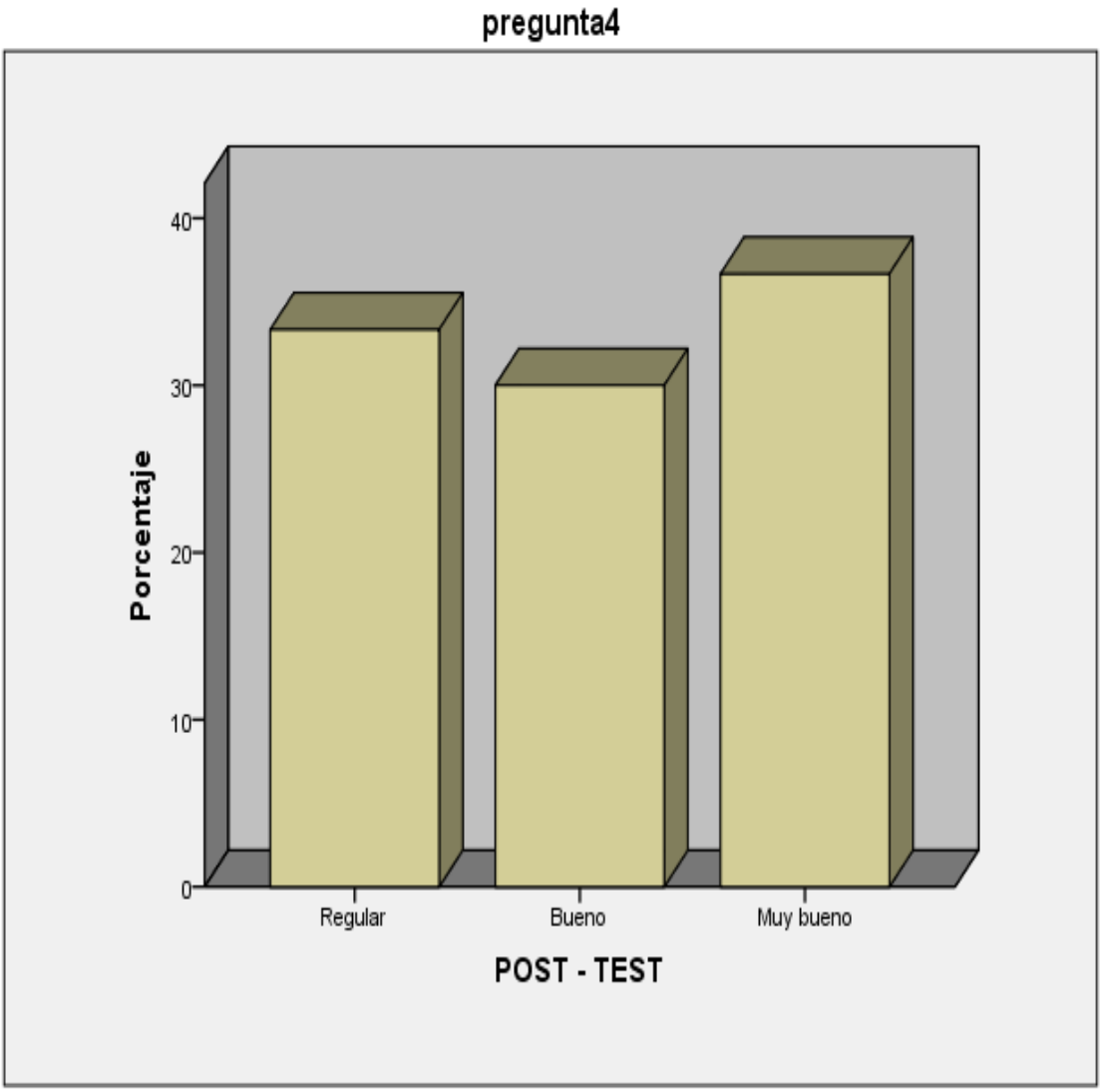

Figura 23 Pregunta N°4 post-test *Fuente Propia*

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Post-test: El 35% presentan puntuaciones Regulares (3-4), 30% Buenos (5-6), 35% Muy Buenos (7-8)

Observamos que en el pre-test la mayoría son puntuaciones regulares y deficientes siendo solo el 18% bueno, mientras que en el post-test ya no existen colaboradores con puntuaciones deficientes siendo los regulares y buenos un 65% y un aumento en los sobresalientes de 35%

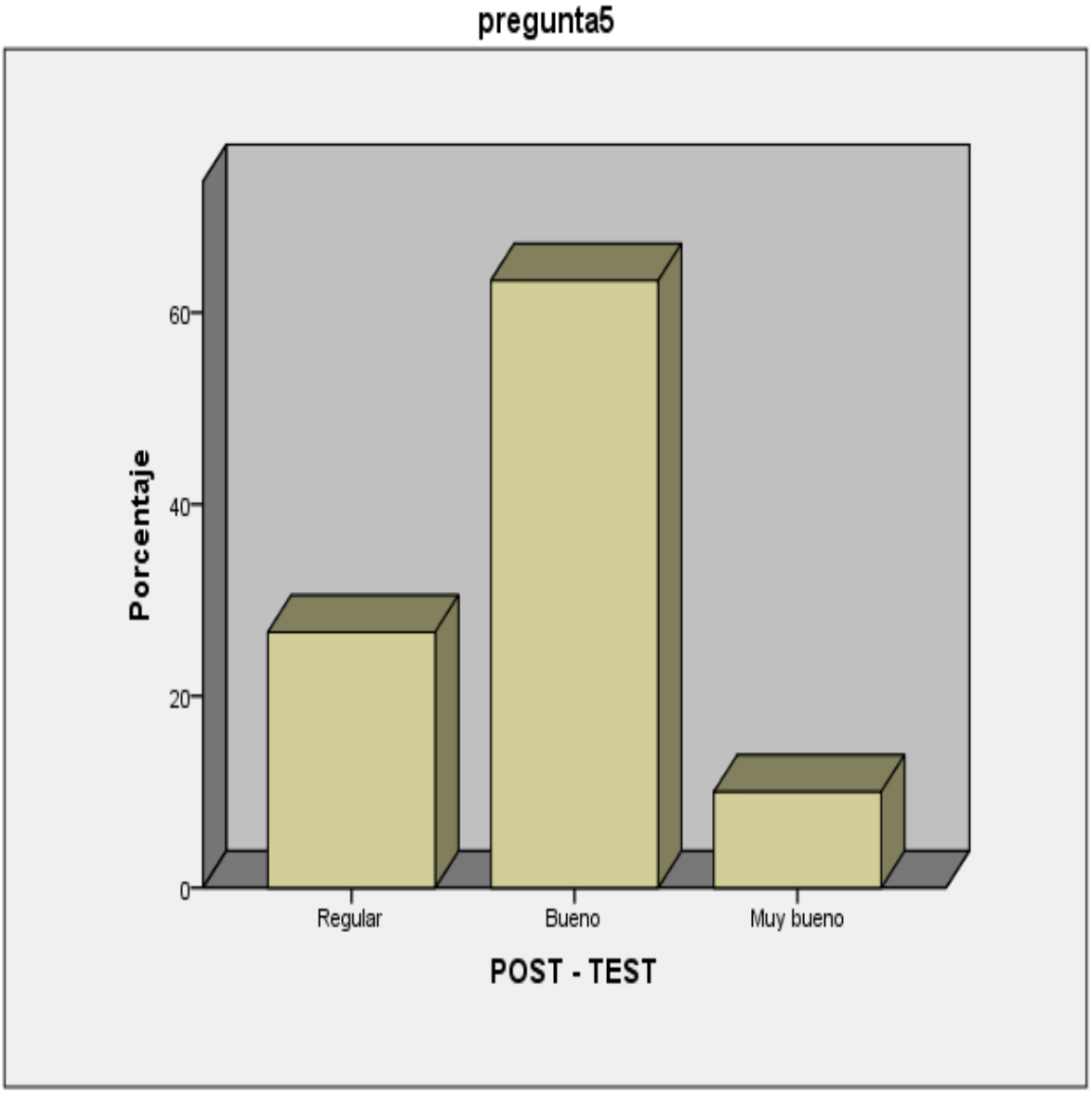

Figura 24 Pregunta N°5¿Es capaz de identificar y solucionar problemas? pre-test

Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Post-test: El 49% presentan puntuaciones Regulares (3-4), 14% Buenos (5-6), 20% Muy Buenos (7-8) y 17% Sobresalientes (9-10)

Observamos que en el pre-test existe la mayoría son regulares y deficientes siendo solo el 14% buenos mientras que en el post-test ya no existen colaboradores con puntuaciones deficientes siendo la mitad Regulares y la otra mitad son Buenos, Muy buenos y aparecen en un 17% los sobresalientes.

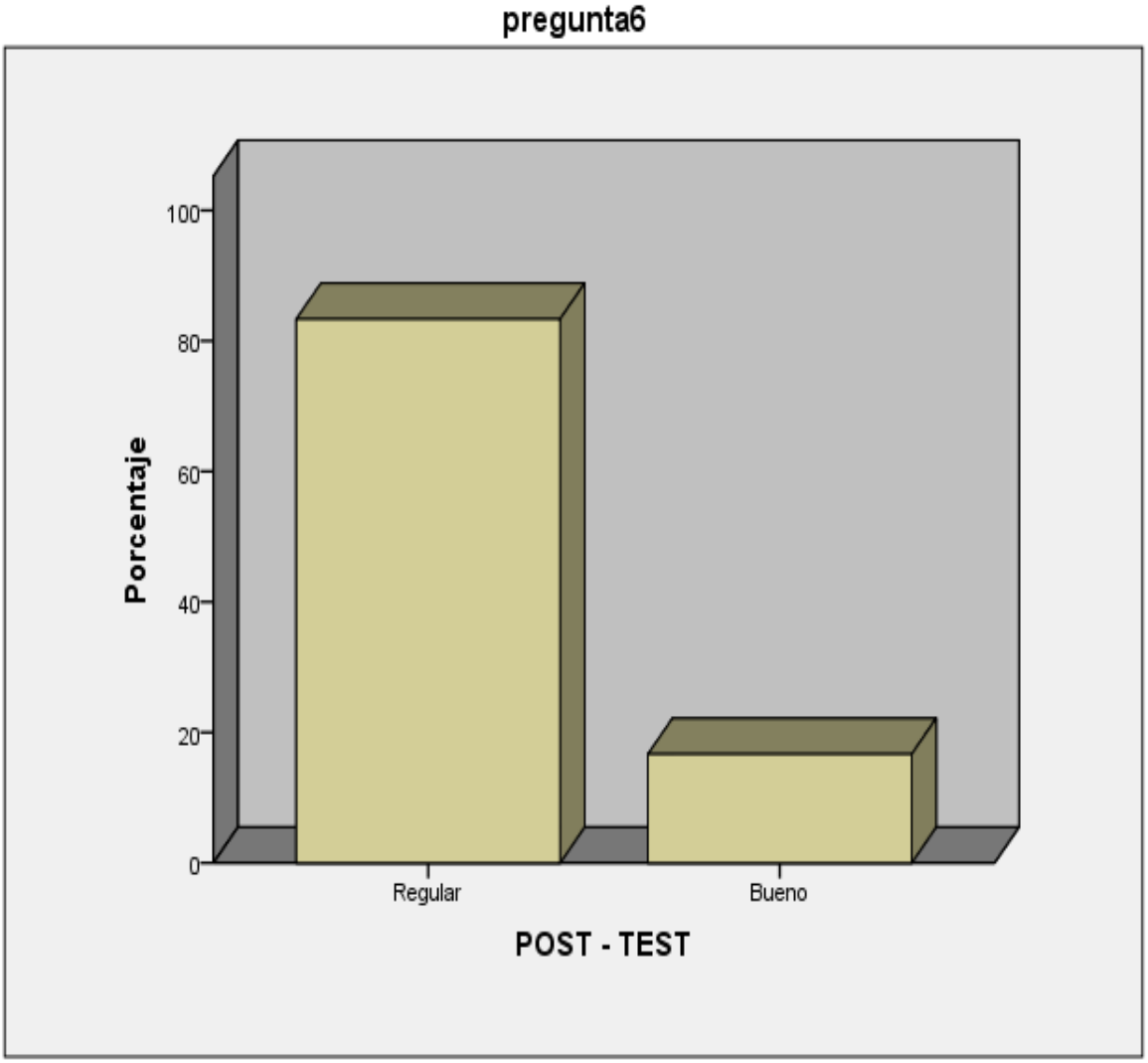

Figura 25 Pregunta N°6¿Reacciona rápidamente ante las dificultades? post-test

Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Post-test: El 85% presentan puntuaciones Regulares (3-4) y 15% Bueno (5-6)

Observamos que en el pre-test existen puntuaciones Deficientes (1-2) pero los regulares y buenos aparecen con más puntuaciones mientras que en el post-test ya no existen colaboradores con puntajes deficientes pero la mayoría es Regular y solo el 15% es Bueno.

¨PRODUCTIVIDAD¨

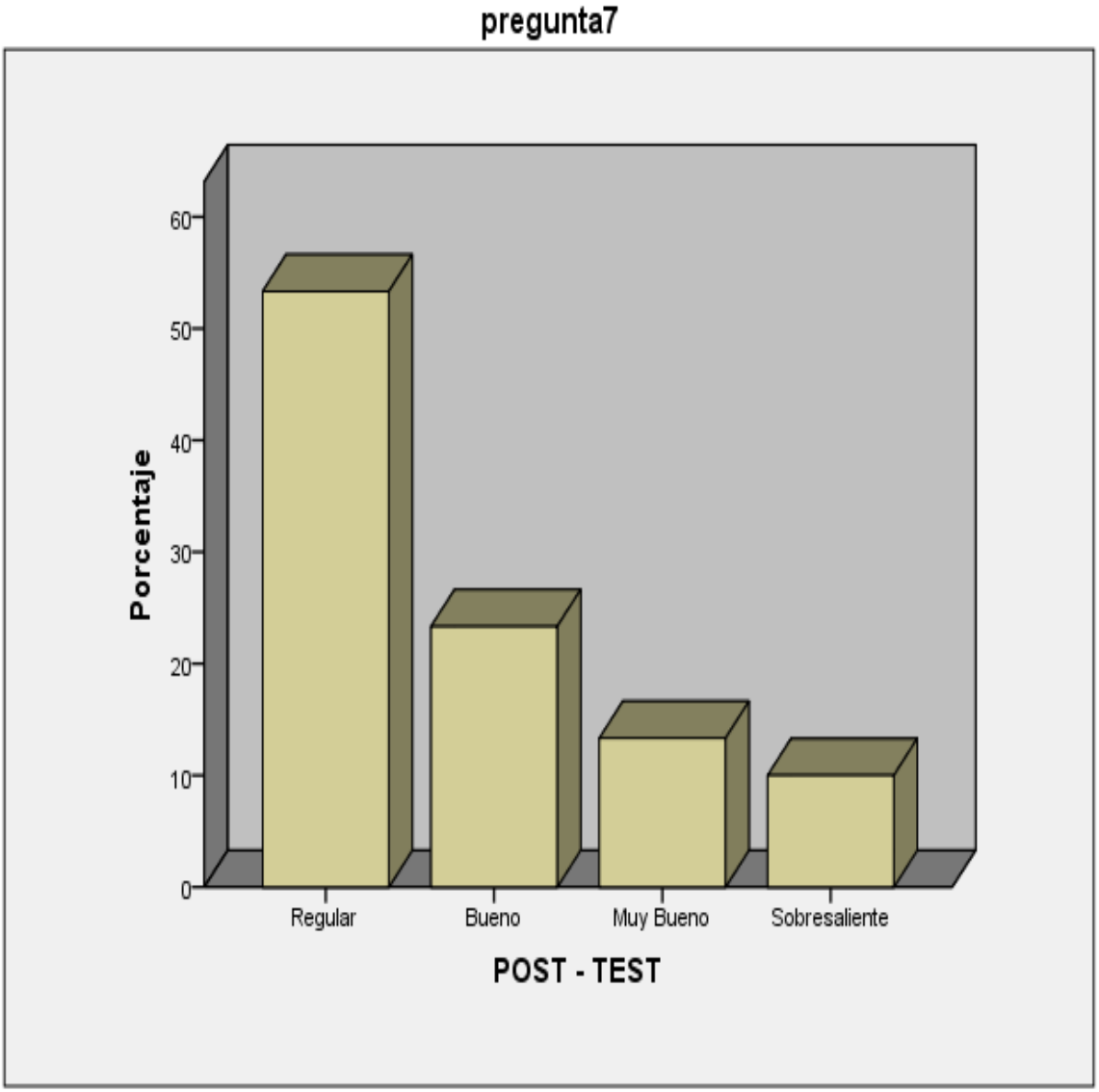

Figura 26 Pregunta N°7¿Consigue los objetivos? post-test *Fuente Propia*

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Post-test: El 53% presentan puntuaciones Regulares (3-4), 22% Buenos (5-6), 14% Muy Buenos (7-8) y 11% Sobresalientes (9-10)

Observamos que en el pre-test existe un porcentaje considerable de Deficientes siendo la mayoría Regulares y un 23% Buenos; en el post-test se eliminaron los puntajes Deficientes siendo más de la mitad los Regulares, siguen los Buenos y un porcentaje más pequeño los Muy buenos y Sobresalientes.

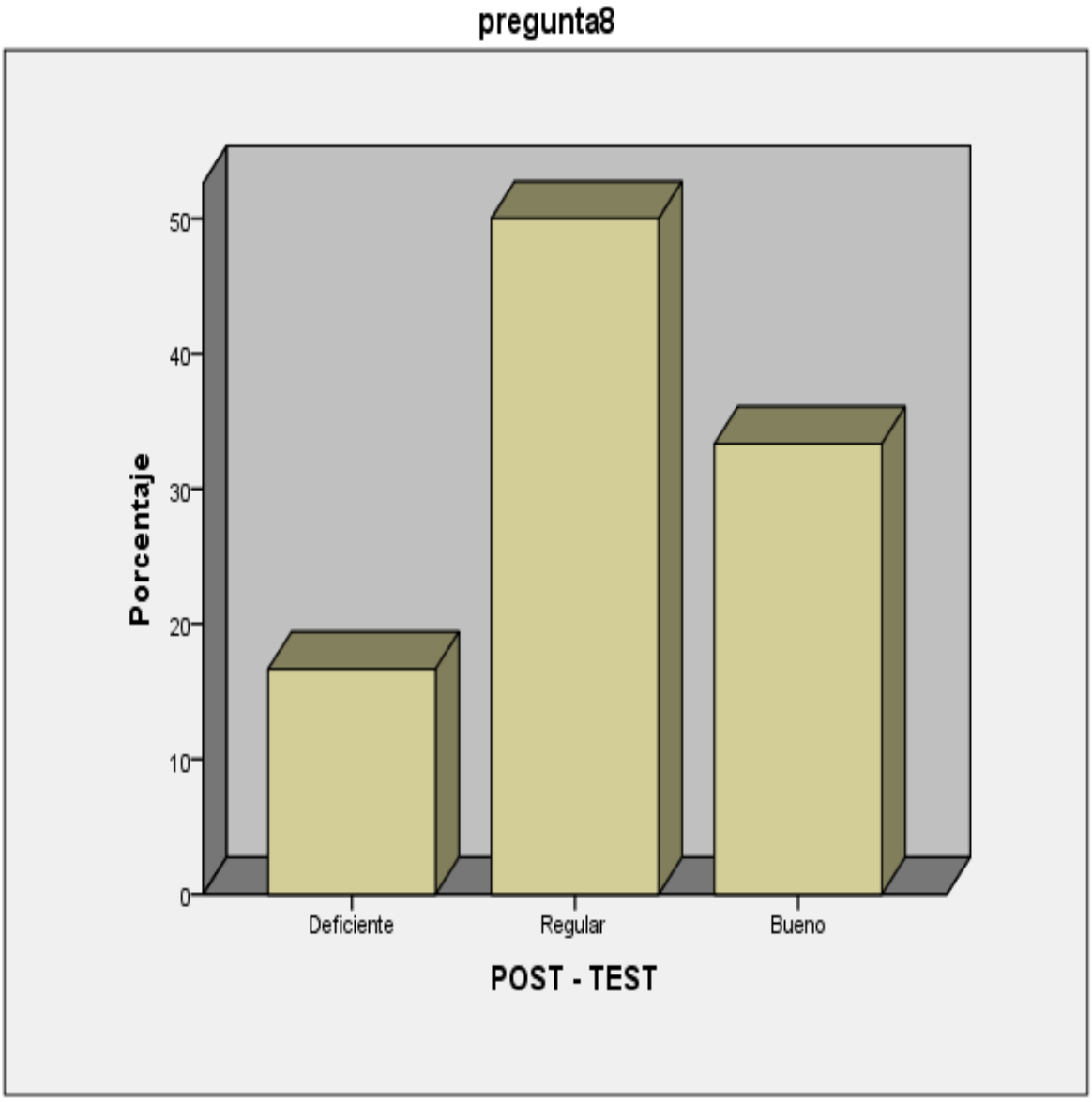

Figura 27 Pregunta N°8¿Maneja varios proyectos a la vez? post-test *Fuente Propia*

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Post-test: El 18% presentan puntuaciones Deficientes (1-2), 49% Regulares (3-4) y 33% Buenos (5-6)

Observamos que en el pre-test existe un porcentaje alto de Deficientes y más de la mitad son solo Regulares mientras que en el post-test decreció el porcentaje de Deficientes y Regulares, y aparecieron en un 33% los Buenos.

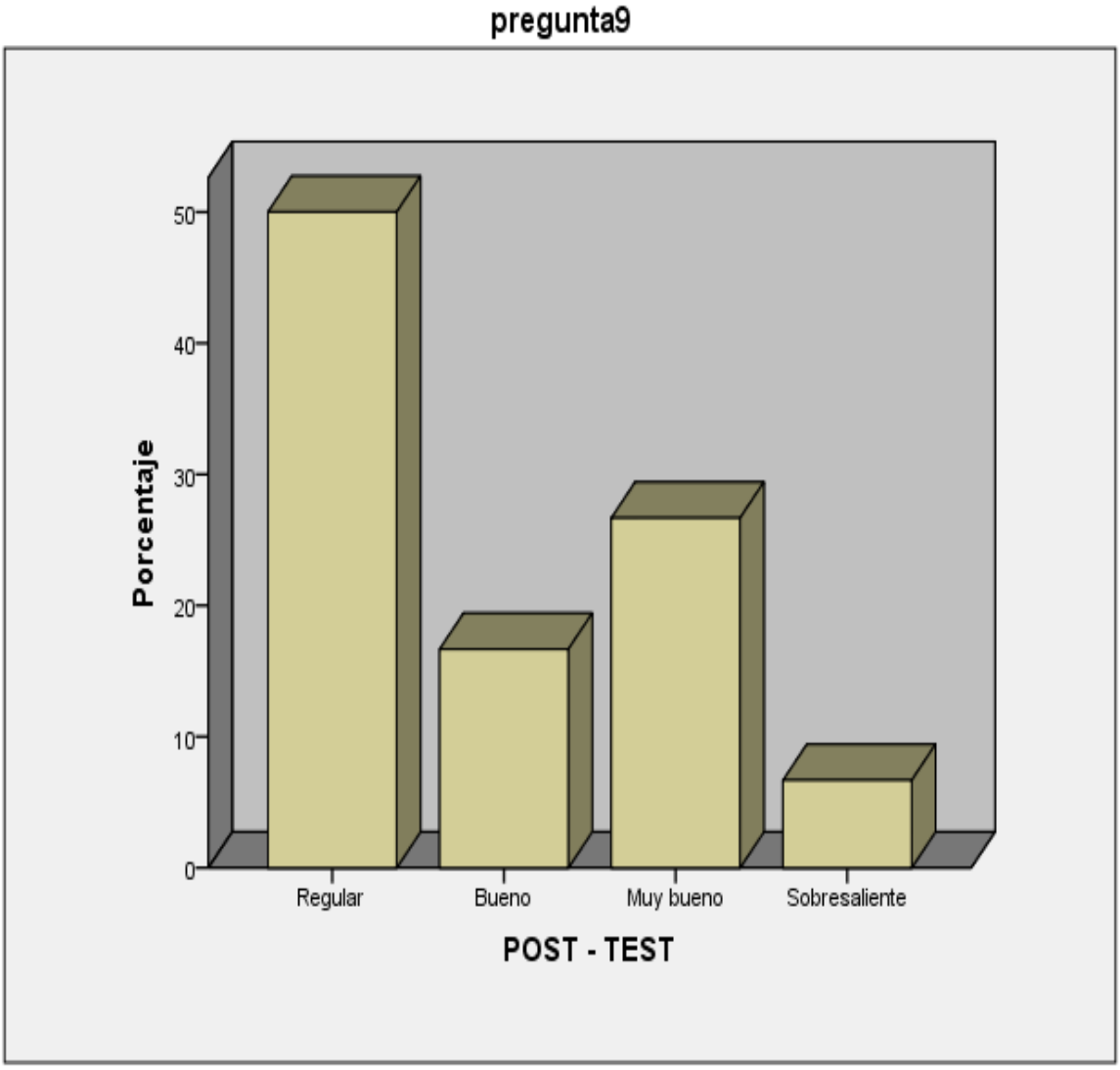

Figura 28 Pregunta N°9¿Consigue los estándares de productividad? post-test Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Post-test: El 49% presentan puntuaciones Regulares (3-4), 17% Buenos (5-6), 26% Muy Buenos (7-8) y 8% Sobresalientes (9-10)

Observamos que en el pre-test el porcentaje de deficientes es bajo siendo la mayoría Regulares y Buenos en un 18%, mientras que en el post-test ya no existen colaboradores con puntuaciones deficientes siendo la mitad Regulares y la otra mitad son Buenos, Muy buenos y aparecen en un 8% los sobresalientes.

¨TRABAJO EN EQUIPO¨

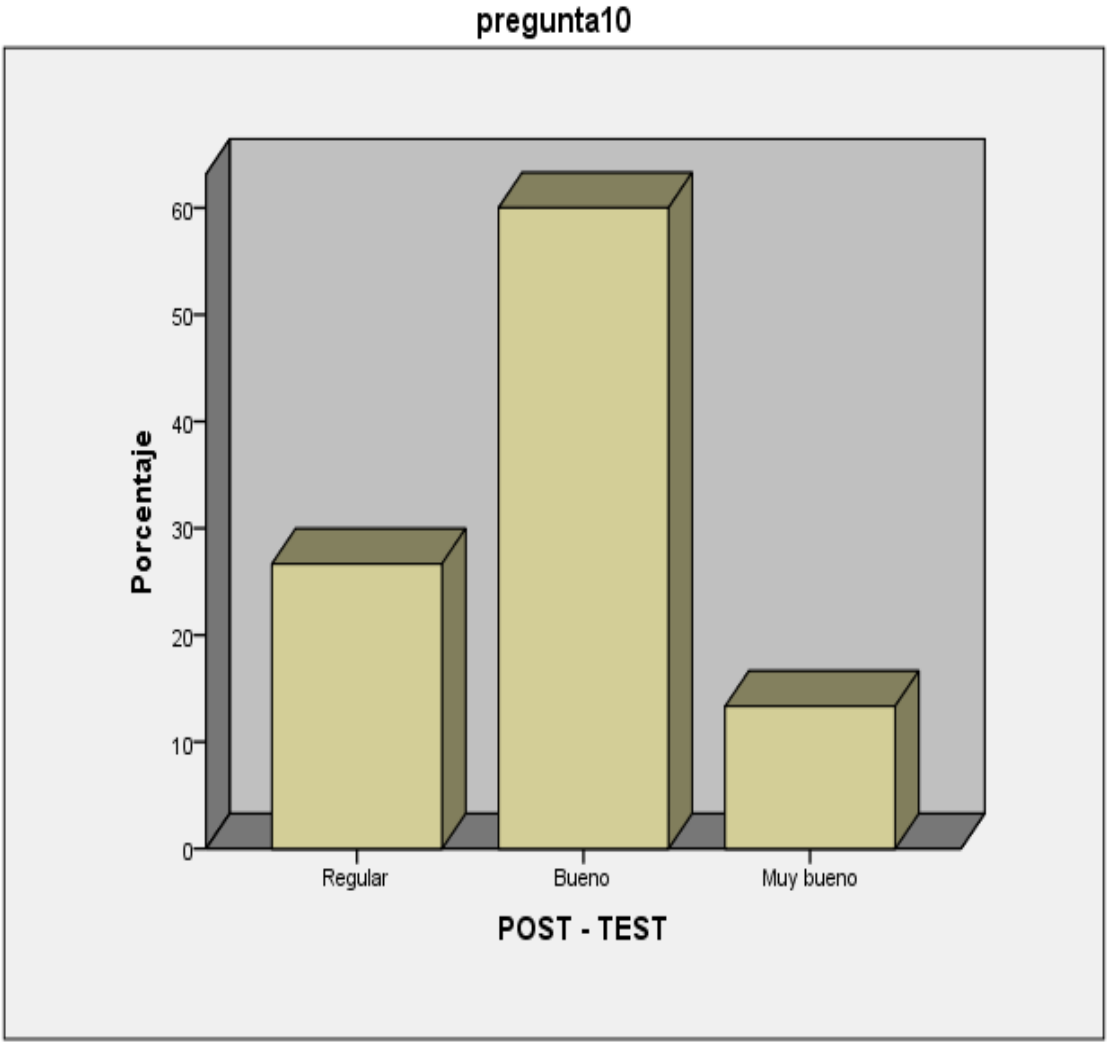

Figura 29 Pregunta N°10 ¿Se integra fácilmente al grupo de trabajo? post-test
Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Post-test: El 26% presentan puntuaciones Regulares (3-4), 60% Buenos (5-6) y 14% Muy Buenos (7-8)

Observamos que en el pre-test existe un porcentaje considerable de personas deficientes siendo la mitad Regulares y muy pocos los Buenos, mientras que en el post-test ya no existen colaboradores con puntuaciones deficientes siendo la 1/4parte los regulares, la mayoría Buenos y una pequeña porción son Buenos.

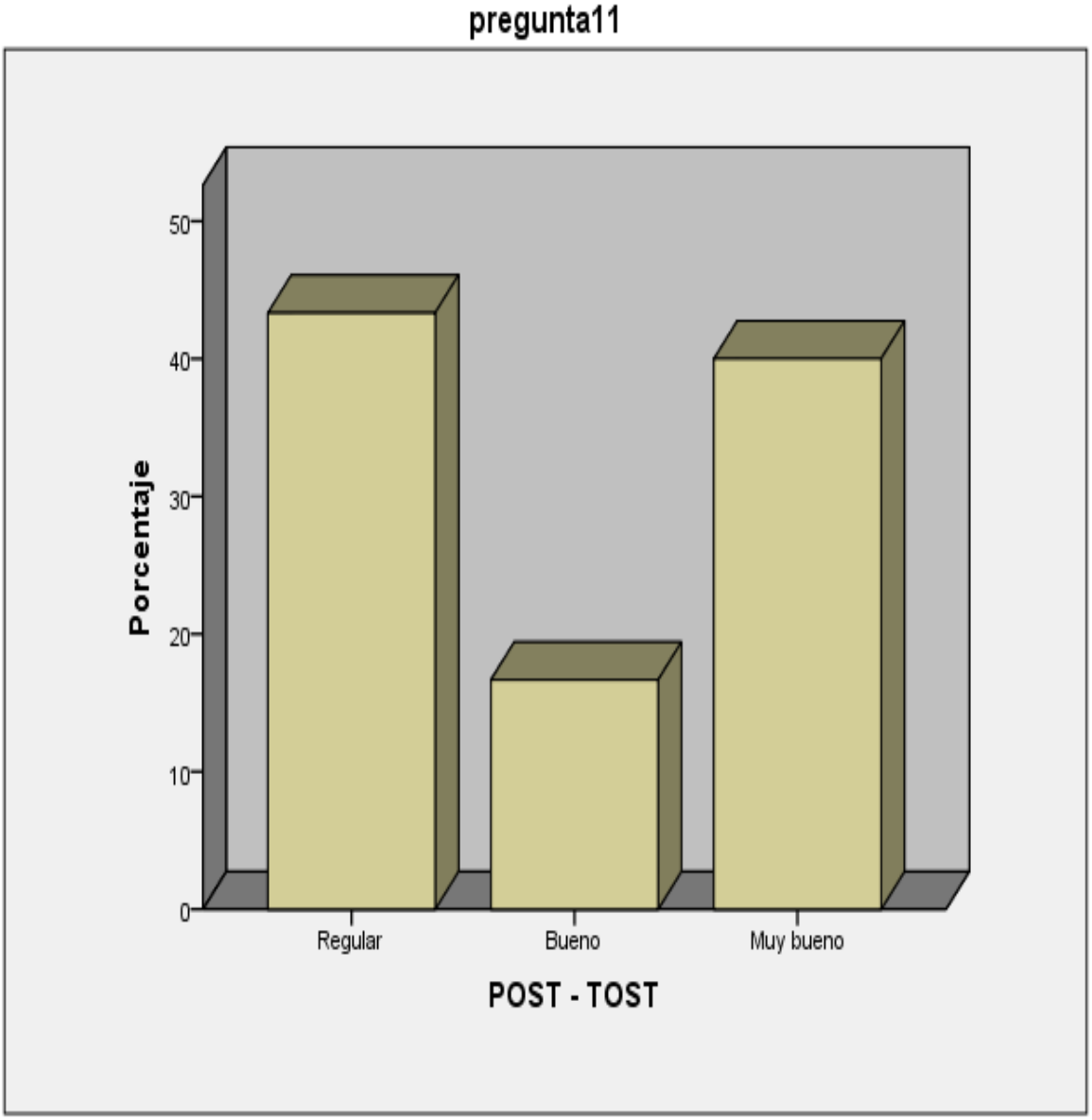

Figura 30 Pregunta N°11¿Participa de conversaciones de grupo? post-test Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Post-test: El 42% presentan puntuaciones Regular (3-4), 18% Buenos (5-6), 40% Muy Buenos (7-8)

Observamos que en el pre-test más de la mitad obtuvo un puntaje Deficiente y solo el 7% es Bueno, mientras que en el post-test ya no existen colaboradores con puntuaciones deficientes más los regulares y aparece un % considerable de Muy Buenos.

¨HABILIDADES DE COMUNICACIÓN¨

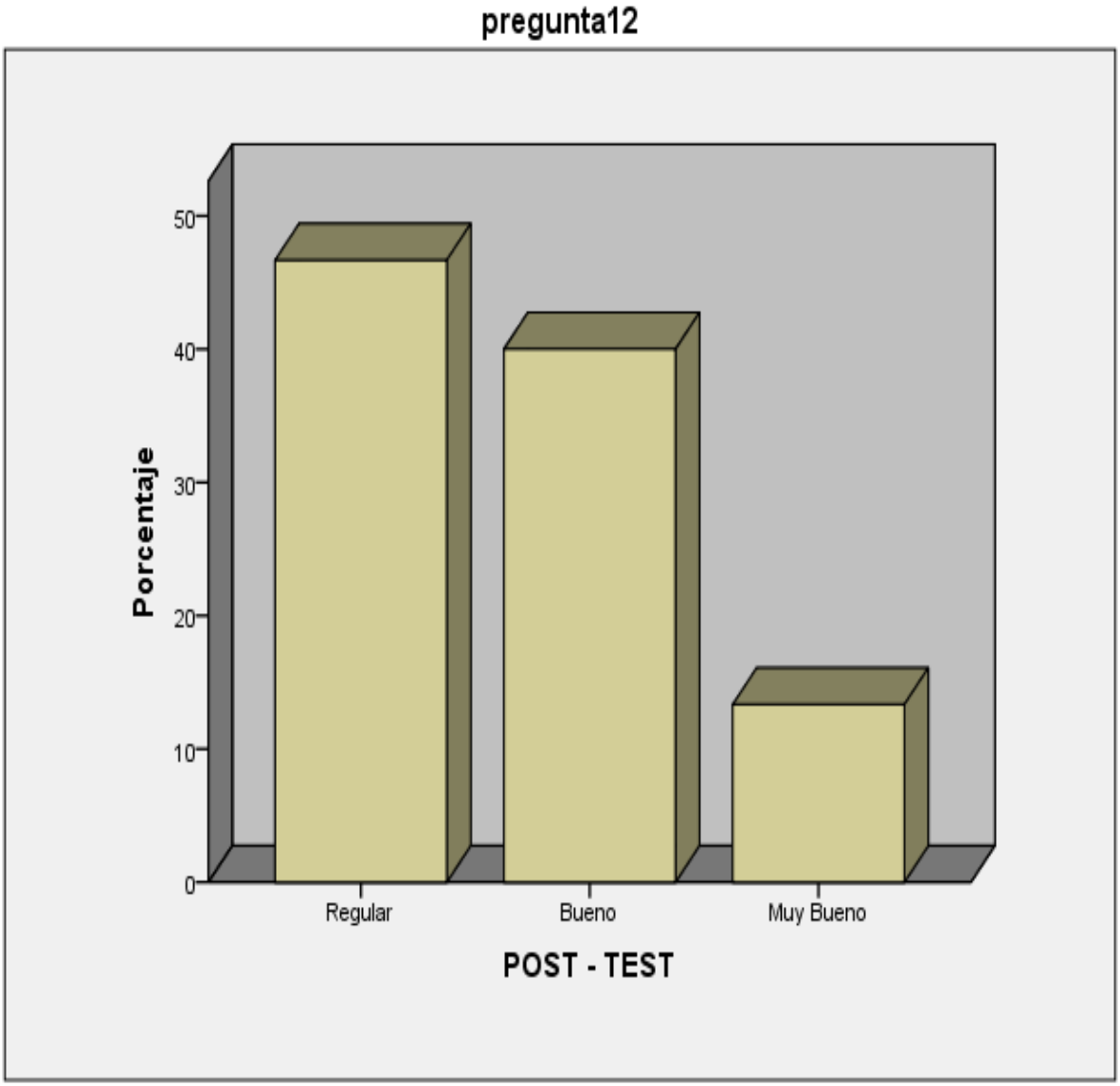

Figura 31 Pregunta N°12 ¿Participa en las reuniones? post-test *Fuente Propia*

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Post-test: El 47% presentan puntuaciones Regulares (3-4), 39% Buenos (5-6) y 14% Muy Buenos (7-8)

Observamos que en el pre-test un porcentaje considerable es Deficiente siendo la mayoría Regular con poco porcentaje de Buenos, mientras que en el post-test ya no existen colaboradores con puntuaciones deficientes siendo casi la mitad Regulares, un porcentaje considerable Buenos y en una minoría aparecen los Muy Buenos.

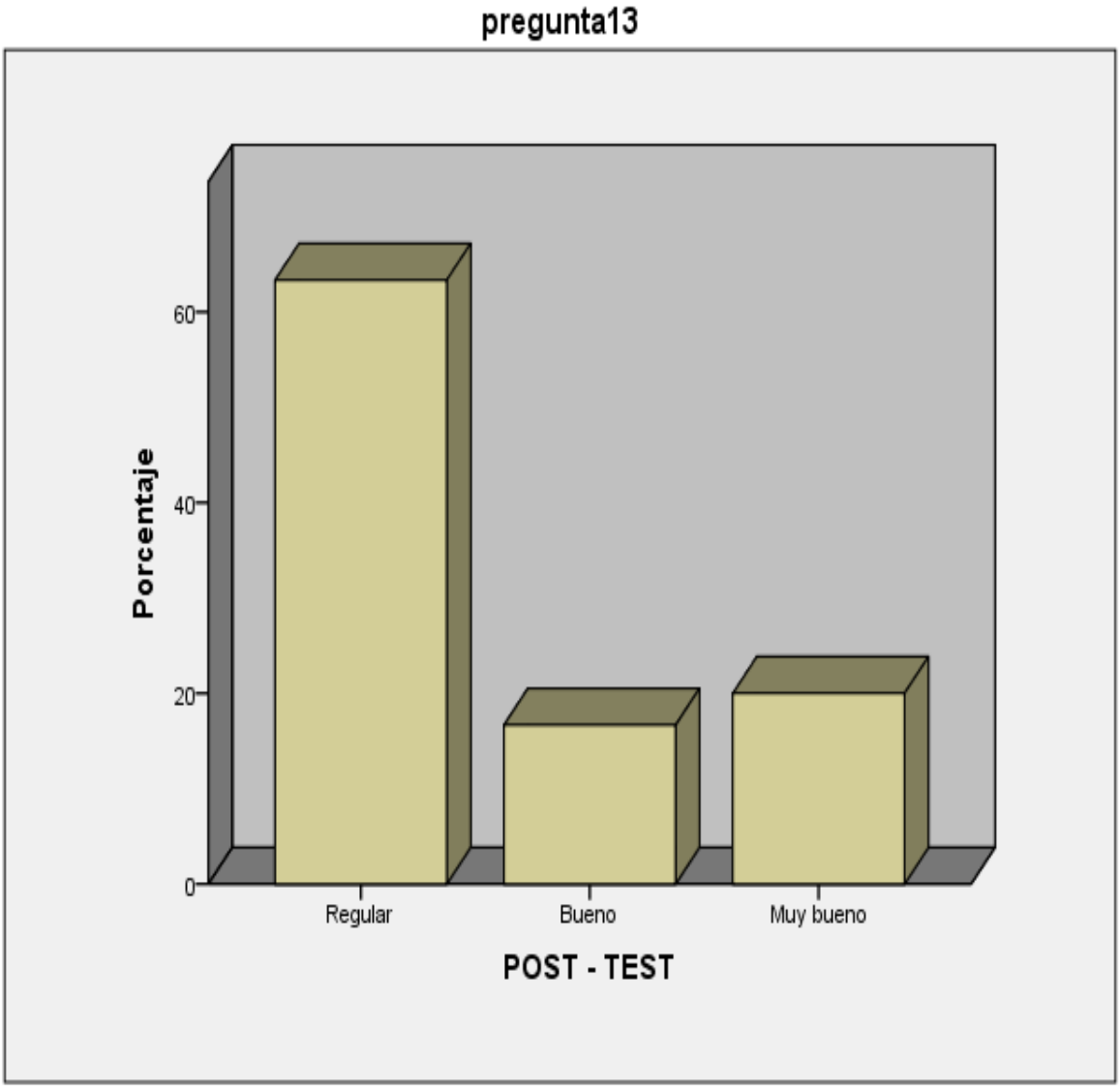

Figura 32 Pregunta N°13¿Se explica de forma clara y fácil de entender? post-test

Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Post-test: El 61% presentan puntuaciones Regulares (3-4), 19% Buenos (5-6), 20% Muy Buenos (7-8)

Observamos que en el pre-test existe un considerable porcentaje de personas deficientes y solo el 12 % son Buenos, mientras que en el post-test ya no existen colaboradores con puntuaciones deficientes siendo los regulares los de mayor porcentaje por encima de la mitad, y los buenos y muy buenos obtienen casi el 40% del total.

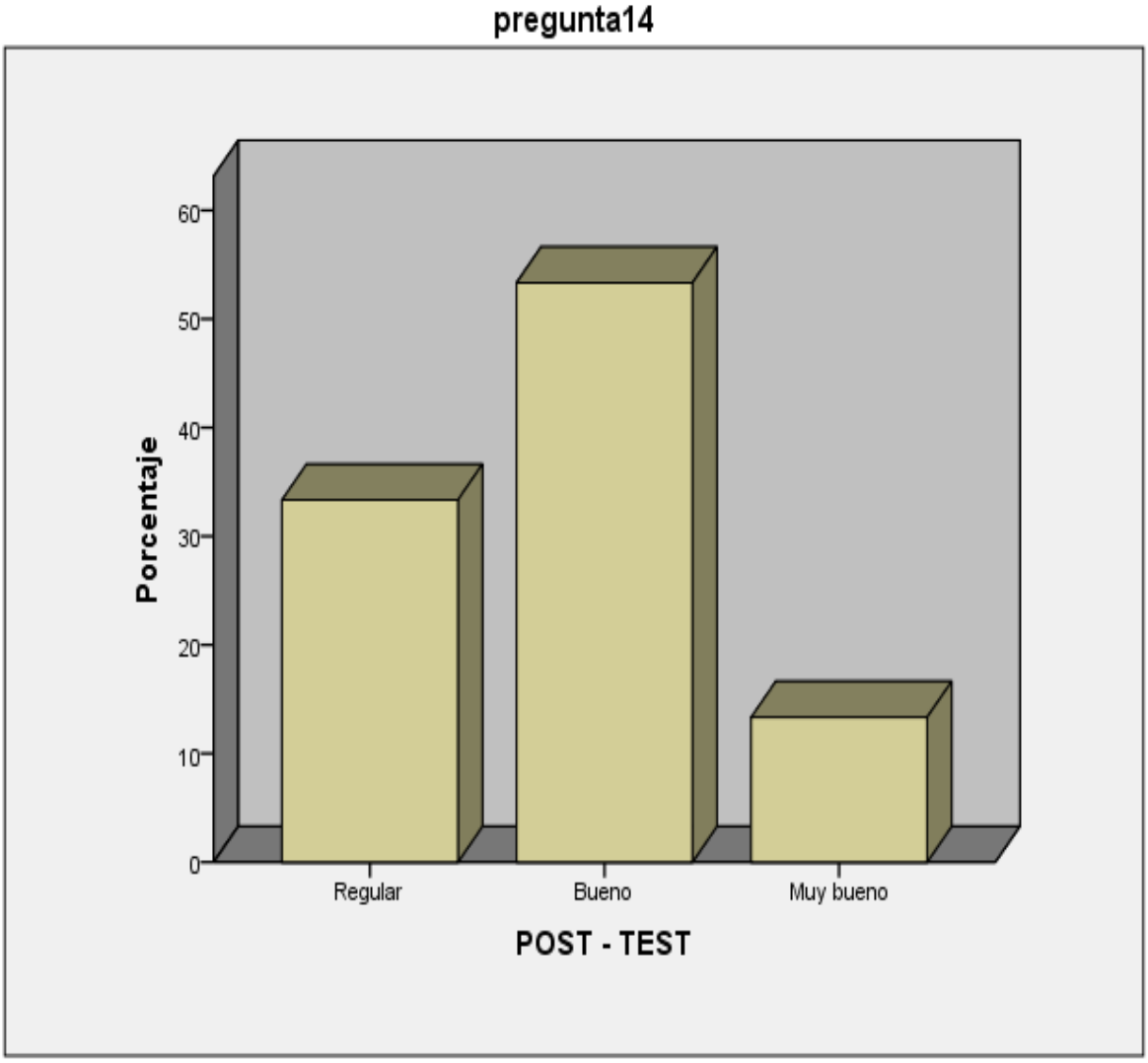

Figura 33 Pregunta N°14¿Expone sus ideas de forma eficaz? post-test *Fuente Propia*

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Post-test: El 33% presentan puntuaciones Regulares (3-4), 53% Buenos (5-6) y 14% Muy Buenos (7-8)

Observamos que en el pre-test que existe alto porcentaje de puntuaciones Deficientes siendo un 32% regular y buenos, mientras que en el post-test se eliminaron las puntuaciones Deficientes, apareciendo un porcentaje considerable de la Regular (mínima puntuación), siendo la mayoría los Buenos y en un porcentaje mucho menor aparecen los Muy Buenos.

¨HABILIDADESDE DIRECCIÓN¨

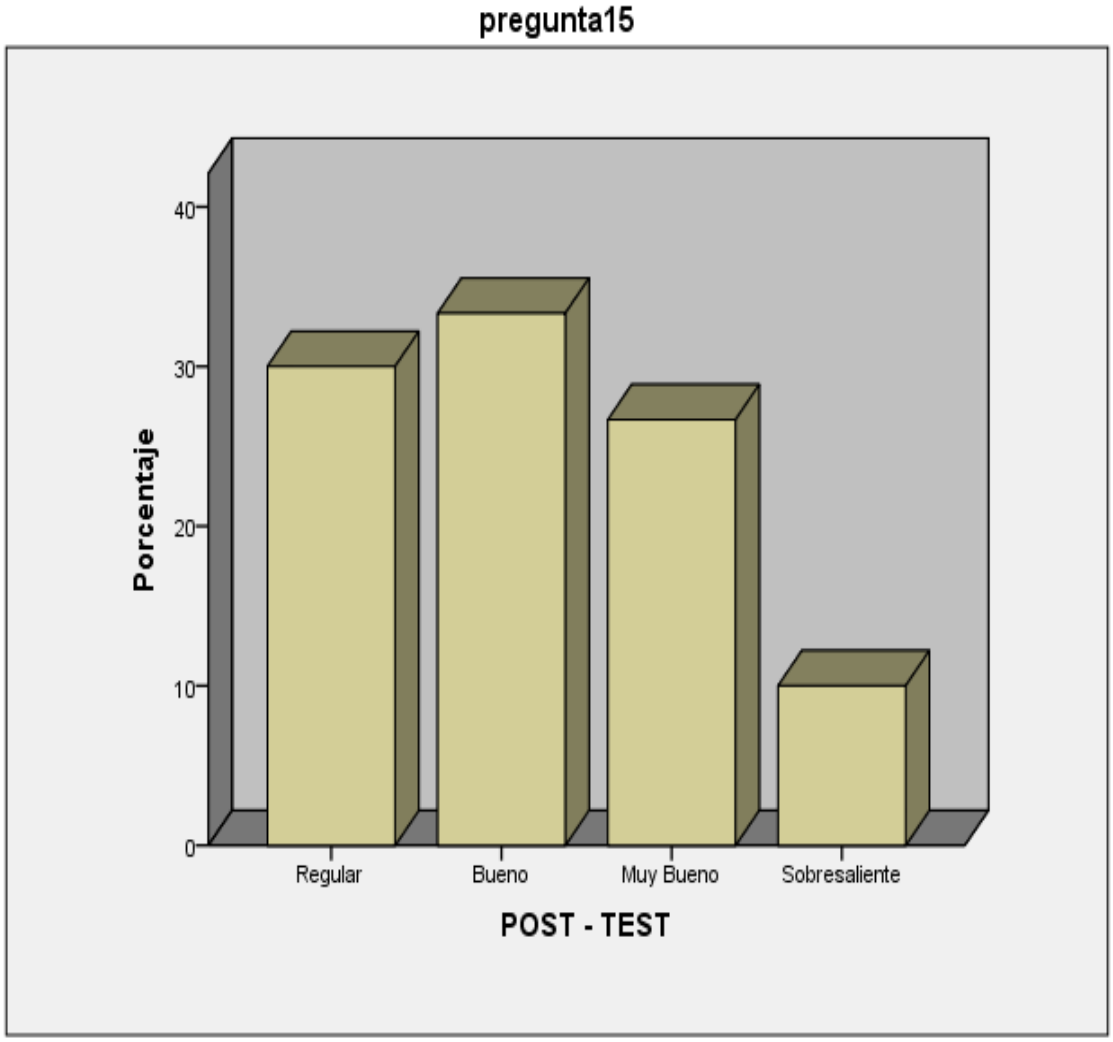

Figura 34 Pregunta N°15 ¿Transmite bien los objetivos a los integrantes de su equipo? post-test Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Post-test: El 30% presentan puntuaciones Regulares (3-4), 32% Buenos (5-6), 28% Muy Buenos (7-8) y 10% Sobresalientes (9-10)

Observamos que en el pre-test el porcentaje de Deficientes no es representativo, siendo la mayoría Regulares, y Buenos el mismo porcentaje de Deficientes. Mientras que en el post-test ya no existen colaboradores con puntuaciones deficientes y el porcentaje de Regulares bajo, el de los Buenos aumentó a casi el doble y aparecen también los Sobresalientes en una minoría.

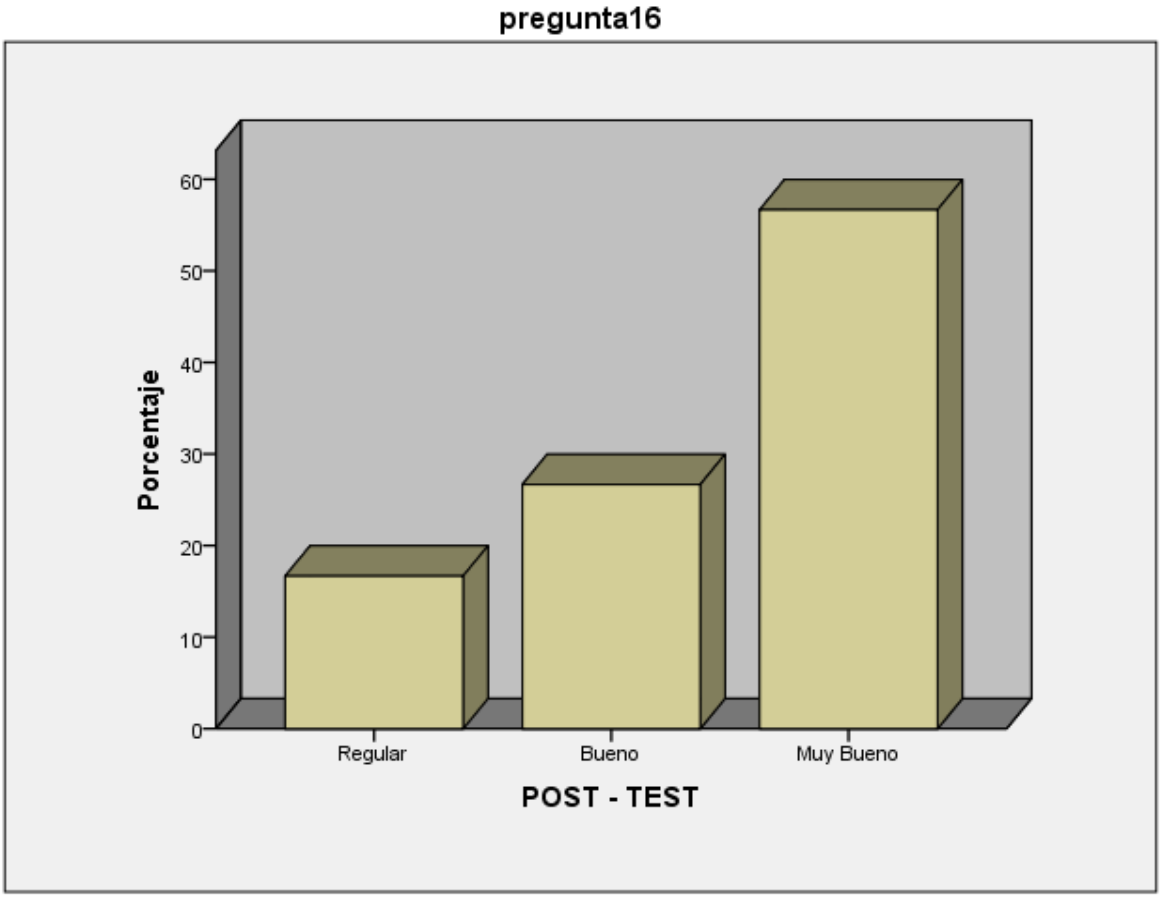

Figura 35 Pregunta N°16¿Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos? post-test Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Post-test: El 16% presentan puntuaciones Regulares (3-4), 25% Buenos (5-6) y 59% Muy Buenos (7-8)

Observamos que en el pre-test el porcentaje de Deficientes es representativo de casi la mitad del total, siendo el resto Regular y Bueno respectivamente, mientras que en el post-test ya no existen colaboradores con puntuaciones deficientes y el porcentaje de Regulares y Buenos baja para así darle la mayoría de puntuación a los muy buenos con un 59 por ciento.

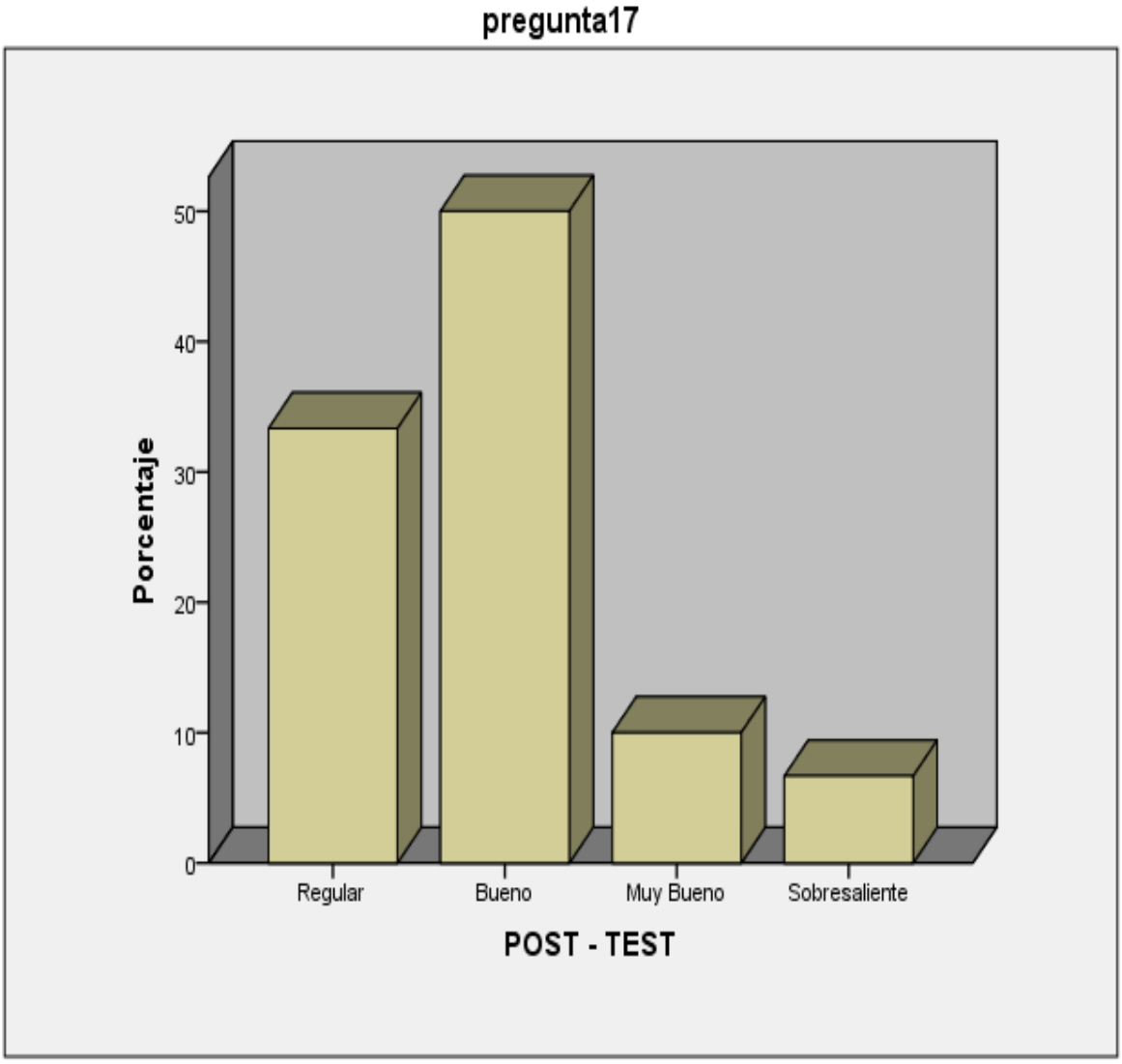

Figura 36 Pregunta N°17 ¿Demuestra dotes de Liderazgo? post-test *Fuente Propia*

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Post-test: El 33% presentan puntuaciones Regulares (3-4), 50% Buenos (5-6), 10% Muy Buenos (7-8) y 7% Sobresalientes (9-10)

Observamos que en el pre-test el porcentaje de Deficientes es mayoría por encima de la mitad del total, siendo Regulares y Buenos el 40%, mientras que en el post-test desaparecen los colaboradores con puntuaciones deficientes, siendo la mitad Buenos y el resto Regulares, Muy Buenos y Sobresalientes (aparecen en un porcentaje bajo) respectivamente.

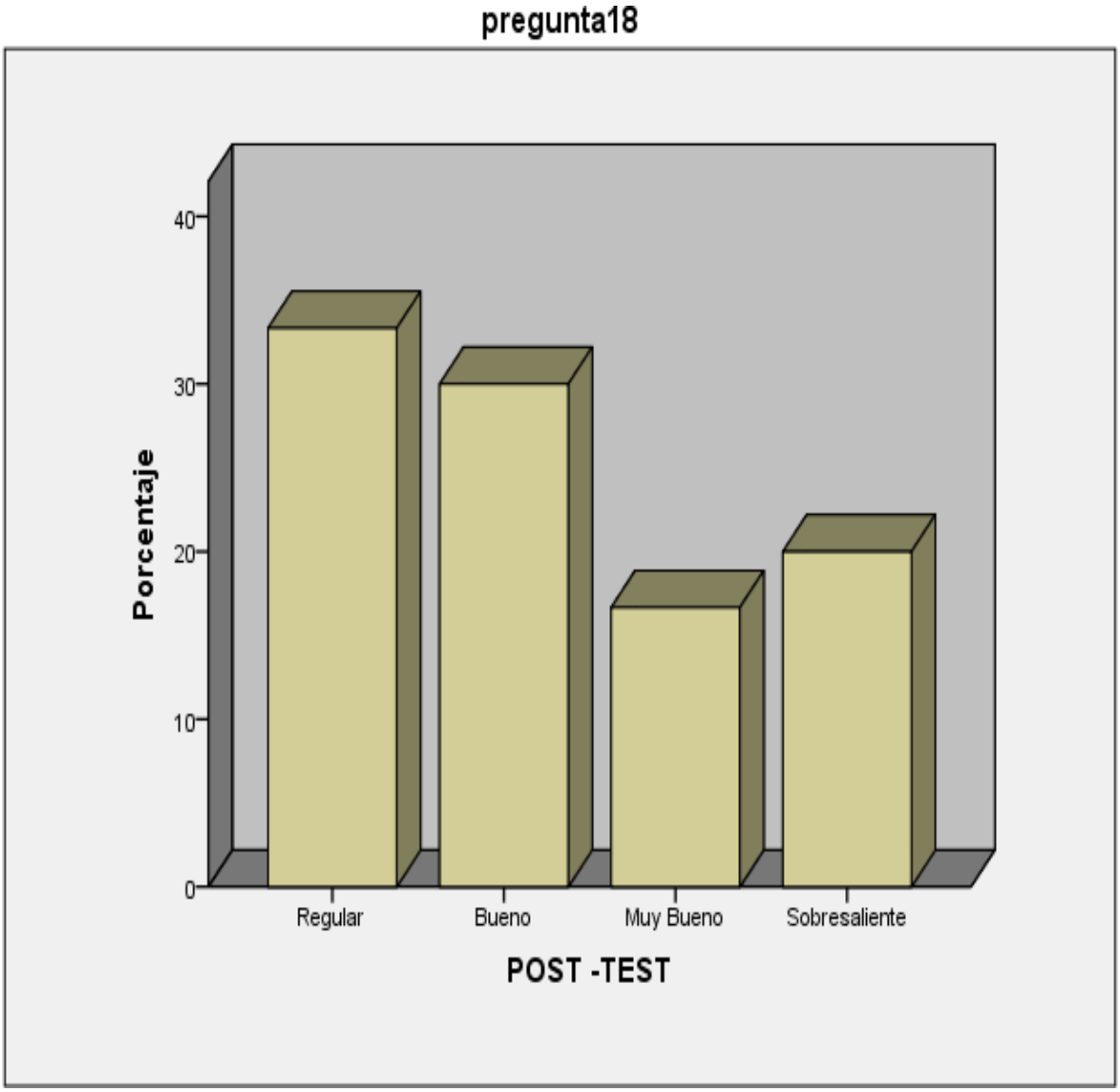

Figura 37 Pregunta N°18 ¿Motiva a su equipo para conseguir los objetivos? post-test
Fuente Propia

En el gráfico anterior visualizamos que:

- Post-test: El 33% presentan puntuaciones Regulares (3-4), 30% Buenos (5-6), 17% Muy Buenos (7-8) y 20% Sobresalientes (9-10)

Observamos que en el pre-test el porcentaje de Deficientes es representativo, siendo los Regulares un porcentaje menor pero los Buenos aparecen con un porcentaje igual al de los deficientes siendo muy representativo, mientras que en el post-test ya no se muestran colaboradores con puntuaciones deficientes, siendo la mayoría Regulares y Buenos, y un casi 40% los Muy Buenos y sobresalientes.

3.2.6. Cronograma de actividades

Tabla 8 Cronograma de actividades

Actividades a Desarrollar	MESES	
	1	2
Cursillo: Cultura Organizacional	X	X
Taller: Relaciones Humanas	X	X
Cursillo: Gestión del Cambio	X	X
Taller: Mejoramiento del clima laboral	X	X
Cursillo: Administración de valores	X	X

Fuente: propia

3.2.7. Financiamiento

El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos propios, siendo los materiales brindados por la empresa.

3.3. Discusión de resultados

La investigación tiene total lógica con la herramienta de recolección de datos (Encuesta) en cuanto a la agrupación de las preguntas por ¨Competencias¨, por tanto es necesario que este punto se desarrolle en base a dichas agrupaciones las cuales desarrollo a continuación:

A) CONOCIMIENTO DEL PUESTO

En este factor de acuerdo con los resultados obtenidos podemos apreciar que:

Fueron muchos los colaboradores en el pre-test que no conocían a la perfección todos los aspectos que el puesto requería, y solo actuaban por los que los demás compañeros hacían sin entender el fin de la tarea. En este pre-test también se lograron apreciar a algunos que conocían parte de los aspectos del puesto, pero que aun así no alcanzaban a comprender el trabajo.

En el post-test se logró apreciar el aumento de conocimientos del puesto en particular, generando la mejoría del servicio en la atención al cliente. (Rapidez y mejor orientación).

B) PLANIFICACIÓN Y RESOLUCIÓN

En este Factor pudimos apreciar la variación positiva que se desarrolló entre el pre-test y el post-test.

En el pre-test observamos que existen personas que no manejan esta competencia siendo de mucha preocupación para el gerente, por lo que después de la correcta retroalimentación y el plan de acción que se le sugirió a la empresa, se realizó el post-test en el cual la data que obtuvimos fue óptima para el visto bueno del Gerente, ya no existían colaboradores Deficientes si no que más aparecieron los Muy buenos y Sobresalientes, esto causaría un aumento en la calidad del servicio y la atención al cliente.

C) PRODUCTIVIDAD

La productividad como competencia es apreciada por los colaboradores de la siguiente manera: cantidad de clientes que se atienden en la jornada de trabajo.

Este factor en el pre-test tuvo muchas personas con puntajes deficientes, por lo que se entendía una alta demora en la atención al cliente. En el post-test se logró mejorar esta cantidad de clientes atendidos, sin embargo aparecían algunos pocos colaboradores con puntuaciones Deficientes por lo que aún se tiene que trabajar esta competencia.

D) TRABO EN EQUIPO

Esta competencia es de suma importancia para el área, ya que las tareas que se practican son ejercidas por todos los colaboradores, mejor dicho un día tienen ¨x¨ cantidad de tareas y otro día tienen ¨y¨ cantidad de tareas, sin embargo todos tienen que saber aplicar estas tareas.

En el pre-test se observó la deficiencia de muchos, por lo que generó una preocupación crucial del Gerente, sin embargo en el post-test al cumplir el plan de acción, se obtuvo colaboradores muy buenos y hasta sobresalientes.

E) HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

Esta competencia es de suma importancia para para el área, ya que de poseerla contribuye directamente con el aumento de la calidad de la atención.

En el pre-test se observa que la competencia está muy débil, siendo una oportunidad de mejora.

En el post-test se visualiza el aumento del porcentaje, apareciendo colaboradores con altas puntuaciones, y esto gracias a la buena ejecución del plan de acción.

F) HABILIDADES DE DIRECCIÓN

Esta competencia fue escogida por el Gerente, ya que quería saber lo que los demás percibían de su trabajo y de su subordinado el jefe del área de Dulcería. Se tomó en cuenta ya que el gerente sabía que tenía un buen desempeño de acuerdo con los resultados de la evaluación de 90grados que existe actualmente en la empresa, sin embargo parecía que no se veía reflejado en sus trabajadores

Con lo antes aclarado estos resultados son directamente para el jefe de área y para el Gerente del Complejo.

En el pre-test los puntajes fueron regulares y buenos, en el plan de acción ejecutado se les informo y explico a los colaboradores con más detalles las tareas del jefe de área y del gerente, por lo que comprendieron y se ofrecieron a ayudar y a colaborar más, ya que entendieron que la mejoría del complejo era tarea de todos y por lo tanto era para el beneficio de cada uno los integrantes. En el post-test las puntuaciones aumentaron teniendo calificativos de Muy bueno y Sobresaliente.

Ahora compararemos los resultados de la presente investigación con los trabajos previos:

Se ha concluido que el modelo de evaluación del desempeño 360° para aplicarla en el área administrativa de una ONG, evalúa empíricamente al personal, utilizando el método de entrevista personal, por lo contrario siendo nuestro estudio no empírico utilizamos un mejor instrumento que por ser más técnico lograba obtener resultados más eficientes.

En la tesis Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360° del personal de la cooperativa de la cámara de comercio de Quito" La evaluación del desempeño 360°, contribuyo para la retroalimentación de los subsistemas de reclutamiento, selección del personal y para actualizar los perfiles ocupacionales, también ha mejorado la comunicación entre Jefe-Subordinados-Pares. Los empleados, están conscientes que los resultados obtenidos de la evaluación del desempeño, es para el beneficio de los mismos identificando a los empleados que requieren de una capacitación. Lo mismo paso en nuestro caso en la empresa mejoraron los perfiles pero sobre todo el personal ejerció total contribución con los resultados para mejorarlos, de tal manera podrían obtener mejores resultados.

En la tesis Modelo de evaluación 360°, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la corporación salvadoreña de turismo (CORSATUR), ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador " Se plantean cuatro instrumentos de evaluación del desempeño con base a las funciones y puestos existentes en la institución, así mismo el modelo de evaluación del desempeño 360 grados por ser el que permite evaluar de manera de integral de la actuación del trabajador desde diferentes perspectiva, disminuyendo así la subjetividad evidencia en el modelo actual. En nuestro caso solo se utilizó para la aplicación del modelo un instrumento de recolección de datos, pero esto no quiere decir que aumenta la subjetividad, por lo contrario se utilizó un instrumento para todos pero se pondero mayor porcentaje o menos porcentaje para cada puesto que lo requiera.

Son dos maneras distintas pero se obtiene el mismo resultado objetivo.

En la tesis Implementación de una evaluación de desempeño 360° en el talento humano Gerente de una Organización Manufacturera**.** El diseño del proyecto es: Ex-posfacto transversal descriptivo, apoyado en un modelo de instrumentación similar a la escala para la medición de comportamientos. Dicha herramienta permitió conocer la percepción de un directivo, veintiocho jefes/subordinados y nueve gerentes evaluados. Los resultados obtenidos en el presente estudio permiten un análisis cuantitativo y cualitativo relevante en cuanto a las oportunidades y fortalezas del comportamiento organizacional gerencial. En nuestro caso fue un gerente y el resto jefes/subordinados, pero esto es relativo desacuerdo a la estructura organizacional que conforma la empresa (organigrama), por lo tanto no afecta positiva o negativamente la estructura organizacional de una empresa en los objetivos de la aplicación del feedback 360 grados.

En la tesis "Evaluación por competencias, según el modelo 360° para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en el área de negocios AG. Modelo Mibanco S.A Chiclayo, 2011" Se ha concluido que el presente estudio tuvo como propósito diagnosticar la situación actual en materia de evaluación del desempeño según el modelo 360° al personal del área de negocios Mibanco; Las conclusiones fueron que la falta de desempeño del personal determina el comportamiento del colaborador en una organización, comportamiento que afecta la productividad de la institución, también concluyeron que el taller de evaluación por competencias según el modelo 360° logro mejorar los resultados respecto al conocimiento de sus funciones que desempeñan, y por lo tanto mejorar el nivel de productividad de los trabajadores. En nuestro caso obtuvimos exactamente el mismo

resultado ya que se logró que los trabajadores tengan mayor conocimiento de sus funciones y por lo tanto un mejor desempeño laboral aumentando la productividad de la empresa.

IV. CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- Se logró Implementar la evaluación de desempeño 360 grados, para aumentar el desempeño laboral en los trabajadores del área de Dulcería de la empresa de cines de la región Lambayeque Chiclayo 2018.

- Se aplicó el modelo por competencias 360° en la organización de cines de la región Lambayeque en el área de Dulcería, lo cual al elegir las competencias que nos permitían identificar los problemas en la mala atención al cliente, obtuve que casi el 50% de colaboradores del área presentaban desempeños muy bajos de puntuación, afectando directamente la atención al cliente.

- Se Identificó aquellos factores que impidan el buen desempeño laboral en la organización.

- Los trabajadores al inicio antes de la aplicación del pre-test, tuvieron comportamientos de desánimo, al generar suspicacia ante la posibilidad de una sanción, sin embargo al explicarles los objetivos y la importancia de aplicar la metodología 360 grados, comprendieron el beneficio que obtendría la empresa y ellos mismos.

- La metodología fue puesta en marcha, detectando en el pre-test bajas puntuaciones, que se tomó muy enserio el gerente del complejo, sabiendo entonces que las estrategias planteadas hasta el momento para el logro de los objetivos del complejo, tendrían que replantearse.

- En el post-test se visualizó el logro de una mejora que causo la total satisfacción del gerente del complejo para con la aplicación del trabajo, obteniendo colaboradores con más habilidades, destrezas y mejores conocimientos del puesto generando así un alza de satisfacción en los clientes con respecto a la atención.

4.2. Recomendaciones

- Se le recomiendo al complejo, seguir utilizando la metodología para la mejora continua del área y aplicarla en las demás áreas.
- Se le recomienda también seguir asumiendo los resultados con bajo puntaje como oportunidades de mejora.
- Se le recomienda invertir al 100% el costo del plan de acción a ejecutar, ya que los sueldos de los trabajadores son bajos, ya que la modalidad es de part-time.
- La entrevista de Retroalimentación, debe darse en un lugar dentro del complejo y en un ambiente libre de distracciones percibiendo un clima de confianza y de dialogo.
- Recompensar a los empleados que superan los estándares de desempeño, para lograr armonía y sentido de pertenencia de los colaboradores del complejo.
- Diseñar programas que incentiven la competencia sana entre los trabajadores, impulsándolos a alcanzar el máximo desempeño.

REFERENCIAS

REFERENCIAS:

Aguirre Fernandez, E. M., & Gonzales Nuñez, O. (2011). *Evaluación por competencias, según el modelo 360° para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en el área de negocios AG. Modelo Mibanco S.A.* Chiclayo.

Alles, M. A. (2006). *Selección por competencia.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Alles, M. A. (2007). *Comportamiento Organizacional.*

Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica.* Caracas: Episteme.

Bernárdez, M. L. (2009). *Desempeño Humano: Manual de Consultoria* (Vol. 1). Bloomington: AuthorHouse.

Bernárdez, M. L. (2009). *Desempeño Humano: Manual de Consultoria.* Bloomington: Authorhouse.

Bohlander, Snell, & Sherman. (2003). *Administración de recursos humanos.*

Bunk. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA.*

Byars, & Rue. (1996).

Cartaya, M. (2009).

Castañeda, L. (2004). *Cómo destruir tu carrera ejecutiva en 12 meses o antes.* México, D.F.: Poder.

Chiavenato. (1995).

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento Humano.*

Cornejo Figueroa, A., Guirola Clave, G., & Pérez Martínez, E. (2012). *Modelo de evaluación 360°, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la corporación salvadoreña de turismo (CORSATUR), ubicada en el municipio de San Salvador, departamento de San Salvador.* El Salvador.

Eichinger, R., & Lombardo, M. (2003). *Human Resource Planning* (Vol. 26). Michigan: Human Resource Planing Society.

Espinosa, M. (2000).

Figueroa García, X. E. (2008). *MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS PARA APLICARLA EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA ONG* .

Figueroa García, X. E. (2008). *Modelo de evaluación del desempeño 360° para aplicarla en el área administrativa de una ONG.* Guatemala.

Gómez Limaymanta, C. A., Incio Pasache, O. W., & O'Donnell Velásquez, G. (2011). *Niveles de satisfacción laboral en Banca Comercial.* Lima, Perú.

Gonzáles, F. (2006).

Harper, & Lynch. (1992).

LE BOTERF, G. (1994). *De la compétence : essai sur un attacteur étrange.* Paris.

Le Boterf, G. (1998). *La ingeniería de las competencias.* París.

Méndez Álvarez, C. E. (1995). *Metodología Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación.* McGrawn Hill.

Oliva Sosa, C. E. (2008). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360° del personal de la cooperativa de la cámara de comercio de Quito.* Quito.

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2011). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*.

Pérez Curiel, M. J. (2010). *Modelo de evaluación de las competencias de profesional facultativo médico.* (Tesis Doctoral). Universidad de Salamanca, Salamanca, España.

Quesada. (2006).

RAE. (2004). *Real Académia Español.*

Rojas, R. C. (1996). *Diseño y control de producción.* Trujillo, Perú: Editorial Libertad E.I.R.L.

Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación.* Caracas: Panapo.

SCANS. (1991). *Secretary´s Commission on Achieving Necessary Skills.*

Sikula. (1989).

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work, models for superior performance.* New york.

Tresierra Aguilar, A. E. (2000). *Metodología de la investigación científica.* Trujillo: Biociencia.

Tresierra Aguilar, A. E. (2000). *Metodología de la investigación científica.* Trujillo, Perú: Editorial Biociencia.

Zamora Tovar, C. (2011). *Implementación de una evaluación de desempeño 360° en el talento humano Gerente de una Organización Manufacturera.* Monterrey.

Zamora Tovar, C. (2011). *Implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en el Talento Humano Gerente de una Organización Manufaturera.* (Tesis Postgrado). Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, México.

Zarifian, P. (2001). *El modelo de competencia y los sistemas productivos.* Montevideo.

Zeus, Perry, & Skiffington. (2000). *Guía completa de Coaching en el trabajo.*

Zuñiga, A. (2006). *Evaluación integral de productividad.*

ANEXOS

LISTA DE COTEJO

Colaborador / Criterio	Promueve un clima laboral saludable		Vocación para desempeñar su puesto de trabajo		Realiza su trabajo de forma ordenada		Aplica sus conocimientos de marea asertiva		Pregunta algunas dudas que se le presenten		Busca soluciones frente a problemas en el servicio		Es rápido y eficiente al realizar una venta		Comunicación de forma efectiva con sus compañeros y su jefe	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Colaborador 1																
Colaborador 2																
Colaborador 3																
…																
….																
….																
….																
Colaborador 30																

CUESTIONARIO

Encuesta para evaluar el desempeño laboral del colaborador en el área de Dulcería de una empresa de cines de la Región Lambayeque

INSTRUCCIONES:

Lea detenidamente y pregunte al evaluador por alguna incógnita que lo aqueje. Tiene una duración de 20 minutos para responder el cuestionario. Puntúe del 1 al 10 los siguientes aspectos, siendo 1 Muy pobre y 10 Excelente

ENUNCIADO	**EXPLICACIÓN**
SOBRESALIENTE 9 - 10	Siempre supera lo esperado
MUY BUENO 7 – 8	Algunas veces supera lo esperado
BUENO 5 – 6	Cumple con lo esperado
REGULAR 3 – 4	Algunas veces cumple con lo esperado
DEFICIENTE 1 – 2	Nunca cumple con lo esperado

1) ¿El evaluado que viene hacer de usted?

____Jefe inmediato, ____Colega, ____Subordinado, ____ Autoevaluación

A) CONOCIMIENTO DEL PUESTO

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
2) Entiende las funciones y responsabilidades del puesto										
3) Posee los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto										

B) PLANIFICACIÓN Y RESOLUCIÓN

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**
4) Trabaja de forma organizada										
5) Es capaz de identificar y solucionar problemas										
6) Reacciona rápidamente ante las dificultades										

C) PRODUCTIVIDAD

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7) Consigue los objetivos										
8) Maneja varios proyectos a la vez										
9) Consigue los estándares de productividad										

D) TRABO EN EQUIPO

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10) Se integra fácilmente al grupo de trabajo										
11) Participa de conversaciones de grupo										

E) HABILIDADES DE COMUNICACIÓN

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12) Participa en las reuniones										
13) Se explica de forma clara y fácil de entender										
14) Expone sus ideas de forma eficaz										

F) HABILIDADES DE DIRECCIÓN

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15) Transmite bien los objetivos a los integrantes de su equipo										
16) Comunica a todos en su área el éxito en el cumplimiento de objetivos										
17) Demuestra dotes de Liderazgo										
18) Motiva a su equipo para conseguir los objetivos										

Gracias por su colaboración

ENTREVISTA

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 360 GRADOS EN UNA EMPRESA DE CINES DE LA REGIÓN LAMBAYEQUE

Fecha: ___/___/___ Nombre: _____ Puesto: _____ Tiempo en la organización: _____

a. Objetivos de la organización

1. ¿Existen objetivos definidos para la organización?

2. ¿En qué porcentaje han alcanzado los objetivos?

3. ¿Posee registros estadísticos?

4. ¿Conoce los factores que influyen?

b. Evaluación del desempeño

5. ¿Evalúan al personal periódicamente?

6. ¿Qué método utilizan para evaluar al personal?

7. ¿Todo el personal ha sido evaluado o solamente algunos de ellos?

8. ¿Quién está a cargo de la evaluar al personal?

9. ¿Qué factores han evaluado?

10. ¿Practican la entrevista de retroalimentación de los resultados obtenidos de la evaluación?

11. ¿Quién es el encargado de retroalimentar al personal?

12. ¿Cuáles han sido los logros alcanzados con la evaluación del desempeño?

13. ¿Conocen con certeza el desempeño del personal?

c. Gestión del personal

14. ¿Capacitan al personal?

15. ¿Qué resultados han obtenido con las capacitaciones?

16. ¿Quiénes son los trabajadores que se han capacitado?

17. ¿Se presupuestan capacitaciones?

18. ¿Han creado planes de desarrollo para el personal?