



**FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y
URBANISMO**

**Escuela Académico Profesional de Ingeniería
Industrial**

TESIS

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN
DEL DESEMPEÑO 360° DEL PERSONAL DE LA
PLANTA INDUSTRIAL CHEMOTO S.A.C.
LAMBAYEQUE – 2015**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO INDUSTRIAL**

Autor:

Bach. Ruiz Chávez Elvis Ronald

Asesor:

MBA. Suarez Santa Cruz Fernando

Pimentel-Perú

2016

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACION
DEL DESEMPEÑO 360° DEL PERSONAL DE
LA PLANTA INDUSTRIAL CHEMOTO S.A.C.
LAMBAYEQUE - 2015”**

Aprobación de la tesis

Ruiz Chávez, Elvis Ronald
Autor

MBA. Suarez Santa Cruz, Fernando
Asesor especialista

Mg. Vargas Sagastegui, Joel David
Presidente del jurado de tesis

Mg. Vázquez Coronado, Manuel Humberto
Secretario del jurado de tesis

MBA. Suarez Santa, Cruz Fernando
Vocal del jurado de tesis

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la sabiduría y la salud para poder terminar satisfactoriamente mi carrera profesional.

A mis padres que con su apoyo y amor han estado incondicionalmente durante, toda mi vida, de igual forma a mis hermanos por sus afectos, ayuda y motivación.

A mis amigos, compañeros y demás personas que de algún modo colaboraron y compartieron en mi vida universitaria.

Muchas Gracias

Ruiz Chavez, Elvis Ronald

AGRADECIMIENTO

Quiero dar gracias a Dios por la vida, por los momentos, por los sueños, porque con esa gota de vida divina es que hacemos que las cosas pasen y sucedan y es en base a esta fe que mantenemos, que se ha hecho posible la realización de esta meta en mi vida.

Debo agradecer de manera especial y sincera a mi asesor MBA. Suarez Santa Cruz Fernando por su guía incondicional.

También debo agradecer a la escuela académico profesional de Ingeniería Industrial que hicieron posible el que pudiera terminar con éxito esta carrera.

Ruiz Chávez, Elvis Ronald

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general diseñar un sistema de evaluación de desempeño, aplicable a las jefaturas de la Planta Industrial por su gran aporte al desarrollo humano y profesional. La investigación fue descriptiva, y aplicada, debido que ayudará a solucionar un problema práctico en la empresa y el diseño no experimental. La población y muestra en estudio lo constituyeron, los directivos de la planta industrial Chemoto S.A.C. (jefe de contabilidad y tesorería, jefe de logística y almacén, jefe de producción y ensamble, jefe de recursos humanos y jefe comercial), así como los 27 trabajadores de la planta industrial entre personal soldadores, mecánicos, de almacenes, administrativos y de servicios, Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario de entrevista y encuestas, matriz de evaluación y fichas de observación.

Entre los principales resultados se encontró que en la Planta Industrial Chemoto están empleando un sistema de evaluación del desempeño tradicional sin un propósito claro. Los jefes consideran que se debe implementar una herramienta objetiva de evaluación, con propósitos de ascensos, remuneraciones, capacitaciones y desarrollo de personal. Los trabajadores consideran que en la empresa no existe un programa de beneficios e incentivos y que están insatisfechos con las condiciones físicas y materiales, así como con las políticas administrativas de la empresa.

Se recomienda implementar la herramienta de evaluación de 360° en la Planta Industrial Chemoto, por su gran aporte al desarrollo humano y profesional para sus empleados. Y que para su buen uso de estas herramientas se debe proveer previamente de capacitaciones y sensibilización del personal, así como alinear los factores a evaluar a los objetivos organizacionales.

PALABRAS CLAVES: Desempeño, Diseño, Evaluación, Productividad, Talento Humano.

ABSTRACT

This research has the general objective to design a performance evaluation system applicable to the headquarters of the Industrial Plant for his great contribution to the human and professional development. The research was descriptive, and applied, because it will help solve a practical problem in the business and non-experimental design. The population and study sample was constituted, the directors of the industrial plant SAC Chemoto (Head of accounting and treasury, head of logistics and warehousing, production and assembly chief, head of human resources and commercial supremo) and the 27 workers of the plant between staff welders, mechanics, warehouse, administrative and service. The instruments used were a questionnaire and interview surveys, evaluation matrix and observation sheets.

The main results found in the Industrial Plant Chemoto are employing a traditional performance evaluation without a clear purpose. The heads should consider implementing an objective assessment tool, for purposes of promotions, salaries, training and staff development. The workers believe that there is a benefit program and incentives in business and who are dissatisfied with the physical and material conditions as well as administrative policies of the company.

It is recommended to implement the assessment tool 360 in the Industrial Plant Chemoto, for his great contribution to the human and professional development for its employees. And for good use of these tools must first provide staff training and awareness and to assess the factors align to organizational goals.

Keyword: Performance, Design, Evaluation, Productivity, Talent.

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
INDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
INTRODUCCIÓN	xv
CAPÍTULO I	1
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Situación Problemática.....	2
1.2. Formulación del problema.....	4
1.3. Delimitación de la investigación	4
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación	4
1.5. Limitaciones de la Investigación.....	6
1.6. Objetivos de la Investigación.....	6
1.6.1. Objetivo General.....	6
1.6.2. Objetivos Específicos	6
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO	8
2.1. Antecedentes de Estudios.....	9
2.2. Base Teórica Científica	12
2.3. Definición de la Terminología.....	25
CAPÍTULO III	27
MARCO METODOLÓGICO	27

3.1. Tipo y Diseño de Investigación	28
3.1.1. Tipo de Investigación	28
3.1.2. Diseño de Investigación.....	28
3.2. Población y Muestra.....	28
3.3. Hipótesis	29
3.4. Variables	29
3.4.1. Variable dependiente.....	29
3.4.2. Variable independiente.....	29
3.5. Operacionalización de Variables.....	30
3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	32
3.6.1. Técnicas	32
3.6.2. Instrumentos de recolección de datos	32
3.7. Procedimiento para la recolección de datos.....	32
3.8. Análisis estadístico e interpretación de los datos.....	33
3.9. Principios éticos	33
3.10. Criterios de rigor científico.....	33
CAPÍTULO IV.....	34
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	34
4.1. Resultados de los instrumentos aplicados	35
4.2. Discusión de resultados	61
CAPITULO V.....	66
PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN	66
CAPITULO VI.....	107
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
6.1. Conclusiones.....	108
6.2. Recomendaciones	109
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	110

ANEXOS..... 115

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque	50
Tabla 2. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Condiciones Físicas y Materiales de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.....	52
Tabla 3. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Beneficios Laborales y Remuneraciones de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.....	53
Tabla 4. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Políticas Administrativas de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque	54
Tabla 5. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Relaciones Sociales de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque	56
Tabla 6. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Desarrollo Personal de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque	57
Tabla 7. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Desempeño de Tareas de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque	58
Tabla 8. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Relaciones con la autoridad de la variable Satisfacción	

Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque	59
Tabla 9. Procesos, subprocesos, actividades del proceso.....	73
Tabla 10. Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360o Jefe Inmediato Superior	90
Tabla 11. Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360o Autoevaluación	93
Tabla 12. Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360o	97
Tabla 13. Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360o	101
Tabla 14. Costo de sistema de evaluación	104
Tabla 15. Beneficio de implementación del sistema	105

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evaluación del desempeño laboral en la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.....	36
Figura 2. Evaluación del desempeño laboral en la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.....	37
Figura 3. Razones para lo cual se utiliza la evaluación del desempeño.	38
Figura 4. La Evaluación del Desempeño y su relación con el desarrollo de su personal y el de la organización.....	39
Figura 5. Causas que determinan la resistencia a la Evaluación del Desempeño	40
Figura 6. Reacciones y efectos que manifiestan los trabajadores el no aplicar el sistema de Evaluación del Desempeño.....	41
Figura 7. La falta de medición del desempeño y su influencia en la productividad en la Planta Industrial S.A.C. del departamento de Lambayeque	42
Figura 8. Rendimiento laboral bajo en la Planta Industrial S.A.C. del departamento de Lambayeque	43
Figura 9. Causas del bajo rendimiento laboral.....	44
Figura 10. Medición del desempeño individual como factor determinante de la responsabilidad laboral.....	45
Figura 11. Apoyo a las mejoras e involucración de los trabajadores en los proyectos en la Planta Industrial S.A.C. del departamento de Lambayeque	46
Figura 12. Objetivos de mejora a partir de información recibida de las diferentes áreas de la empresa.....	47
Figura 13. La Evaluación del Desempeño como proceso para mejorar el funcionamiento de la organización.....	48

Figura 14. Importancia de medir periódicamente áreas relevantes o críticas de la Planta Industrial S.A.C. del departamento de Lambayeque	49
Figura 15. Existencia de procedimientos adecuados en la gestión administrativa de la Planta Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque	50
Figura 16. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque	51
Figura 17. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Condiciones Físicas y Materiales de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.....	52
Figura 18. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Beneficios Laborales y Remuneraciones de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.....	54
Figura 19. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Políticas Administrativas de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque	55
Figura 20. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Relaciones Sociales de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque	56
Figura 21. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Desarrollo Personal de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque	58

Figura 22. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Desempeño de Tareas de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque	59
Figura 23. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Relaciones con la Autoridad de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque	60
Figura 24. Mapa de procesos de la Planta Industrial Chemoto S.A.C.	69
Figura 25. Ficha técnica de Compras - Logística.....	70
Figura 26. Ficha técnica de Ventas.....	71
Figura 27. Ficha técnica de Producción.....	72

INTRODUCCIÓN

Toda organización espera obtener un recurso humano calificado que se identifique con los objetivos de la empresa y realice las tareas con una efectividad sobresaliente, en términos de eficacia y eficiencia, en la búsqueda de un mejoramiento continuo que permita garantizar el éxito de la organización y su crecimiento dentro de la misma. La investigación propone un Diseño de Sistema de Evaluación de Desempeño de 360° en la Planta Industrial CHEMOTO S.A.C. del departamento de Lambayeque, para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

Este estudio permitió obtener información documental bien estructurada y de veracidad comprobada, acerca del proceso de Evaluación del Desempeño; contar con un sistema de retroalimentación constante de beneficio mutuo, tanto para el personal como para la organización; establecer un instrumento para conocer con exactitud las debilidades y fortalezas del personal de apoyo administrativo, con la finalidad de ejercer las acciones correctivas necesarias basándose en los resultados obtenidos; mejorar la productividad de su recurso humano con la finalidad de que contribuya activamente en el logro de los objetivos trazados; desarrollar este sistema de Evaluación del Desempeño, periódicamente en el personal de apoyo administrativo de la organización y desarrollar de manera práctica y eficiente los conocimientos teóricos adquiridos en la universidad.

Desde el punto de vista profesional se aportara a la Planta Industrial Chemoto un Sistema de Evaluación del desempeño de 360°, el cual será práctico, técnico y eficiente para medir el desempeño laboral de los trabajadores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.

El estudio consta de 6 capítulos que a continuación se detalla:

En el capítulo uno se muestra los aspectos generales sobre el problema de investigación.

El capítulo dos, contiene la información teórica sobre los antecedentes y base teórica del Sistema de Evaluación de Desempeño.

En el capítulo tres, se describe el marco metodológico de la investigación, resaltando los pasos que se siguieron para el desarrollo de la investigación: la hipótesis, las variables y su Operacionalización, la metodología de estudio, el método de investigación y las técnicas e instrumentos de recopilación de datos y su tratamiento.

En el capítulo cuatro, se describen los resultados de la investigación, considerando la discusión de los resultados.

En el capítulo cinco, se plantea la propuesta del proyecto de investigación, resaltado el diseño de la herramienta de evaluación de 360 grados para la Planta Industrial de Chemoto.

Finalmente el capítulo seis, se presentan las conclusiones y recomendaciones como resultado del presente estudio.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Situación Problemática

Toda organización espera obtener el máximo rendimiento de su equipo de trabajo, de allí la importancia que tiene para su supervivencia el contar con un recurso humano calificado que se identifique con los objetivos de la empresa y realice las tareas con una efectividad sobresaliente, en términos de eficacia y eficiencia, en la búsqueda de un mejoramiento continuo que permita garantizar el éxito de la organización y su crecimiento dentro de la misma. En ese sentido, los departamentos de recursos humanos, o los profesionales vinculados a estos, distribuyen esfuerzos de tiempo y presupuestos para tener mejor personal posible.

Internacionales

Para lograr dicho fin, uno de los principales procesos asociados es la evaluación del desempeño. La evaluación de desempeño es un proceso sistémico y periódico que permite al empleador medir cómo los trabajadores llevan a cabo sus labores (Guerra, 2007). Ello permite a las empresas tomar decisiones respecto de cuán cerca se encuentra el personal con las metas trazadas y la línea de carrera trazada para ellos, realizar ajustes salariales, entre otros.

La Evaluación de Desempeño surge como un instrumento clave para medir el quehacer de los trabajadores. Permite ver si el empleado ha cumplido con las metas propuestas a principio de año y si cumple con los requerimientos correspondientes a su cargo. Sin embargo en un mercado laboral tan dinámico ya no solo basta con medir el cumplimiento de metas si no que se hace necesaria la inclusión de evaluación del trabajo para reflejar el verdadero desempeño de los trabajadores y alinear los objetivos estratégicos de la empresa con el desarrollo profesional del personal. Además este proceso permite gestionar los diversos aspectos de recursos humanos como son la

Selección, Capacitación, Desarrollo, Promociones, Compensaciones, (Ángel, Dubin, Salvador & Simon, 2008).

La gestión del desempeño tiene sus antecedentes en los modelos de gestión americanos en los años 60, en el marco del contexto regulatorio y de mercado laboral de Estados Unidos, muchas de las prácticas se importaron años más tarde a través de la implantación de las multinacionales americanas en territorio europeo. En España la evaluación del desempeño se caracteriza la “heterogeneidad”. Cada empresa diseña, adapta e implementa los sistemas (dentro de las limitaciones de recursos), de una forma personalizada a su cultura, a las características de sus profesionales y, sobre todo, a las competencias y objetivos que son críticos para hacer crecer y evolucionar su negocio (Moreno, 2012).

En el Perú al igual que en España existen una gran diversidad de ‘recetas’ en términos de cómo medir, cuáles serán los canales y sujetos de evaluación y, sobre todo, a qué otras prácticas de RRHH se vinculan los resultados de las evaluaciones.

La Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque, que se dedica a la fabricación, importación y exportación de vehículos menores: trimóvil de pasajeros, motocicletas, trimóvil de carga, al por mayor y menor, localizada en Lambayeque, implementará a partir del año 2016 un nuevo modelo de Gestión de Recursos Humanos por las dificultades continuas que se observa en la organización, principalmente relacionadas a la insatisfacción por los salarios que reciben, el cual consideran injusto. La empresa paga por día trabajado más no por resultados. Por ello se pretende redefinir todos los procesos de Recursos Humanos. En este trabajo se diseñará y aplicará un nuevo Sistema de Evaluación de Desempeño, que incluirá la

medición por cumplimiento de objetivos y calificación de las competencias claves para la empresa.

1.2. Formulación del problema

¿El desempeño del personal de la Planta Industrial Chemoto S.A.C., mejorará con el nuevo Sistema de Evaluación de 360°?

1.3. Delimitación de la investigación

La investigación fue realizada en la Provincia de Lambayeque en la dirección Av. Lambayeque lote. 01 C.P. extensión Santa Ana donde se encuentra localizada la Planta Industrial Chemoto S.A.C. En la investigación participó solo una persona utilizando instrumentos de recolección de datos en el lapso de marzo – 2015 a octubre – 2015.

1.4. Justificación e Importancia de la Investigación

Hoy en día la globalización ha causado nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir los mismos y sus organizaciones, lo que conlleva a niveles más elevados de competencias profesionales y técnicas requeridas de sus recursos humanos. Por ello, las organizaciones deben adaptarse, e incluso anticiparse a los cambios, planeando adecuadamente sus estrategias y alineando los aportes de su capital humano con dichas estrategias a fin de alcanzar los objetivos y metas de la organización.

La administración de recursos humanos es una de las áreas que requiere de mayor atención y minuciosidad y la evaluación de desempeño constituye una de las funciones clave, por el interés de la organización en medir el rendimiento global del empleado, y por tal

motivo, la motivación que se le proporcione a cada persona influirá en el óptimo desarrollo de sus competencias y por lo tanto aumento de la productividad. Motivo por el cual el interés de nuestra investigación en diseñar un nuevo sistema de evaluación del desempeño de 360° del personal de la planta industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.

Por lo tanto la realización de este proyecto servirá para mejorar el sistema de evaluación del desempeño del personal existente en la Planta Industrial CHEMOTO S.A.C., lo que permitirá alcanzar una eficiente gestión de la calidad constituyéndose en una herramienta de forma permanente que oriente su funcionamiento hacia la mejora de sus procesos y de sus resultados en dicha empresa.

Este estudio permitirá:

- Obtener información documental, bien estructurada y de veracidad comprobada, acerca del proceso de Evaluación del Desempeño.
- Contar con un sistema de retroalimentación constante, de beneficio mutuo, tanto para el personal como para la organización.
- Establecer un instrumento para conocer con exactitud las debilidades y fortalezas del personal de apoyo administrativo, con la finalidad de ejercer las acciones correctivas necesarias basándose en los resultados obtenidos.
- Mejorar la productividad de su recurso humano con la finalidad de que contribuya activamente en el logro de los objetivos trazados.

- Desarrollar este sistema de Evaluación del Desempeño, periódicamente en el personal de apoyo administrativo de la organización.
- Desarrollar de manera práctica y eficiente los conocimientos teóricos adquiridos en la universidad.

Desde el punto de vista profesional se aportara a la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque un Sistema de Evaluación del desempeño de 360°, el cual será práctico, técnico y eficiente para medir el desempeño laboral de los trabajadores de la Planta Industrial.

1.5. Limitaciones de la Investigación

La presente investigación se desarrolló en la Planta Industrial Chemoto que está ubicada en la Av. Lambayeque lote. 01 C.P. extensión Santa Ana de la Provincia de Lambayeque.

1.6. Objetivos de la Investigación

1.6.1. Objetivo General

Proponer un Sistema de Evaluación de Desempeño de 360° en la Planta Industrial CHEMOTO S.A.C., para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

1.6.2. Objetivos Específicos

- a) Analizar el Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que actualmente posee la Planta Industrial.

- b) Analizar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en relación a beneficios e incentivos laborales, condiciones laborales, políticas administrativas entre otras dimensiones.
- c) Proponer la aplicación de un Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral denominado de 360° por Competencias en la Planta Industria Chemoto.
- d) Realizar el análisis beneficio / costo de la propuesta.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de Estudios

Desde hace unos años se han venido desarrollando investigaciones sobre como una adecuada gestión del talento humano dentro de una empresa, mejora considerablemente los índices de productividad tanto de la empresa como de sus empleados. Se observa que se han abarcado temas como evaluación del desempeño, motivación, compensación salarial y oportunidades de mejora ofreciendo a posibilidad de hacer carrera en la empresa. Estos factores influyen directamente en el desempeño de los colaboradores, logrando su fidelización reflejado en un mejor desarrollo de sus actividades y en el aumento de las ventas (Chiavenato, 2009).

Internacionales

Corado (2013) publica en Guatemala la tesis “Factores que afectan la adecuada aplicación de la evaluación del desempeño en el Proyecto BLP (Beteer Life Project” desarrollado con el objetivo general de determinar los factores que afectan la adecuada aplicación de la evaluación del desempeño en el Proyecto BLP. Con el fin de llevar a cabo esta investigación fue importante para el autor tomar en cuenta la opinión y las experiencias tanto de los puestos de alta jerarquía, como de todos los empleados. La población en estudio estuvo comprendida por 25 sujetos. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario dirigido a evaluadores (Directora, Subdirectora, Gerente de IT, Gerente de Campo y Gerente Financiero) un total de cinco personas, para identificar puntos de vista y opiniones relacionadas con la actual evaluación de desempeño y la manera de mejorarla. Contiene un total de 11 preguntas; 2 de opción múltiple y 9 cerradas. El cuestionario estuvo dirigido al personal técnico, administrativo y facilitadores, un total de veinte personas cuya opinión determinará el grado de

conocimiento sobre el tema de evaluación del desempeño, capacitación recibida para desarrollarla y su punto de vista respecto a la misma.

Las principales conclusiones de esta tesis fueron:

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

Méndez (2012) publica en Guatemala la tesis “Criterios para implementar un modelo de evaluación de desempeño de 360° en el departamento de ventas de una empresa productora y comercializadora de aceites, margarinas y grasas industriales especializadas”, con el objetivo de determinar los criterios que deben considerarse para implementar un Modelo de Evaluación de Desempeño en la empresa dedicada a la producción y comercialización de aceites, margarinas y grasas industriales especializadas. La investigación fue descriptiva. Para la recopilación de la información el autor solicitó la cooperación de las 13 personas que comprenden el personal del departamento de ventas con gente bajo su cargo; para ser encuestados, así como la colaboración del gerente de ventas para ser entrevistado. Se encuestaron 69 personas del nivel operativo, tomando como base el cálculo para la población de 84 personas de este nivel en

el área de ventas y un grado de error del 5%. El muestreo que se utilizó es el no probabilístico por conveniencia.

Entre las conclusiones que el autor menciona podemos mencionar:

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

Viñán & Yadira (2012) en la investigación “Diseño e implantación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias y su impacto en la productividad de los trabajadores de la empresa Global Chem Cía. Ltda” publicada en Ecuador, con el objetivo de Implementar el modelo de evaluación de desempeño por competencias y determinar su influencia en la productividad de la empresa. El tipo de investigación fue correlacional y tipo de diseño cuantitativo. La población analizada fue de 70 personas. Las conclusiones que arriba el autor se describe a continuación:

- Se pudo comprobar que el Diseño e Implantación de un Sistema de Evaluación al Desempeño por Competencias si influye en la productividad de los trabajadores de la empresa Global Chem Cía. Ltda., mismo que se verificó en las encuestas realizadas en la empresa. El estudio demuestra que la aplicación del modelo de competencias le ha permitido a la empresa establecer políticas claras para todo su personal y ha posibilitado seleccionar a cada

persona para el puesto que ha sido requerido. La empresa ha podido definir planes de capacitación y desarrollo con las personas en base a los resultados individuales, además de proponer una evaluación constante a todo su personal para mantenerlos comprometidos con la compañía asegurándose a corto y largo plazo el logro de los objetivos empresariales.

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

2.2. Base Teórica Científica

2.2.1. Evaluación del desempeño

Según Chiavenato (2007) la evaluación del desempeño no es un fin en sí mismo, sino un instrumento, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa; ocurre ya sea que exista o no un programa formal de evaluación en la organización. Los superiores jerárquicos están siempre observando la forma en que los empleados desempeñan sus tareas y se están formando impresiones acerca de su valor relativo para la organización.

Para Santos (2001) los programas de evaluación son fundamentales dentro del sistema de Recursos Humanos en cualquier compañía. Estos además, contribuyen a la determinación del salario, a la promoción, al mejoramiento continuo, al establecimiento de planes de capacitación y desarrollo; para investigación y para acciones de personal tales como traslados, suspensiones y hasta despidos, etc.

Según Byars & Rue (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.

Según Carroll & Schneir (1982, Citado en Gómez, Balkin y Cardy, 2008) la evaluación del desempeño, implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización. La *identificación* significa determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Según refieren los autores el sistema de evaluación, debería centrarse en el rendimiento que afecta al éxito de la organización en lugar de en características irrelevantes para el rendimiento, tales como la raza, la edad o el sexo. Una buena *medida del rendimiento* debe ser algo coherente en toda la organización. Es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables, según Banks & Roberson (1985, citado en Gómez et al, 2008). La *gestiones* el objetivo general de cualquier sistema de evaluación según refiere los autores mencionados. La evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización. Esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.

Según Chiavenato (2007) la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada trabajador se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Según refiere toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades del trabajador. Asimismo refiere que la evaluación de los trabajadores que desempeñan papeles dentro de una organización se deber hacer aplicando varios procedimientos, como evaluación del

desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc. Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, según el autor mencionado la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Según Chiavenato (2009) los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser:

- Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
- Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
- Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
- Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
- Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

Métodos de evaluación del desempeño

Según Alles (2005) los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, conductas (competencias) o resultados.

Los métodos basados en características mide hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa o liderazgo, que la empresa considera importantes para el presente o para el futuro. Entre los métodos más conocidos tenemos la escalas graficas de calificación, métodos de escalas mixtas, método de distribución forzada, método de forma narrativa, etc.

Los métodos basados en el comportamiento permiten al evaluador identificar de inmediato el punto en que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica deberían exhibirse en un puesto. Entre los principales métodos tenemos: El método de incidente crítico escala fundamentada para la medición del comportamiento y la escala de observación del comportamiento.

Los métodos basados en resultados evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Entre sus principales métodos tenemos las mediciones de productividad y la administración por objetivos.

Según Bohlander et al., (2001) existen varios métodos de evaluación del desempeño, cada uno de los cuales presenta ventajas y desventajas y relativa adecuación a determinados tipos de cargos y situaciones. Según los autores pueden utilizarse varios sistemas de evaluación, como también estructurar cada uno de éstos en un nivel

diferente, adecuados al tipo y características de los evaluados y al nivel y características de los evaluadores.

Entre los principales métodos, Bohlander et al., (2001) describen:

- Métodos de escala (escalas gráficas, escalas de puntuación, listas de verificación, escalas de calificación conductual, etc.).
- Métodos con acento en la selección de comportamientos que se ajustan a la observación (método de elección forzada u obligatoria).
- Métodos basados en registros observacionales, tales como los métodos de investigación o verificación en campo (frases descriptivas, establecimiento de categorías observables, etc.).
- Métodos centrados en el registro de acontecimientos críticos o exitosos (método de incidentes críticos, registro de acontecimientos notables).
- Métodos con acento en la comparación entre sujetos (por pares, contra el total del grupo, contra tipología exitosa, etc.) o contra estándares (método de puntos comparativos, de evaluación comparativa, de distribución obligatoria).

Los autores recomiendan tener siempre presente que el sistema escogido, será una herramienta, un método, un medio y no un fin en sí mismo. Es un medio para obtener información datos e información que puedan registrarse, procesarse y canalizarse para la toma de decisiones y disposiciones que busquen mejorar e incrementar el desempeño humano dentro de las organizaciones.

A continuación describimos algunos métodos, según Bohlander et al., (2001)

- **Método de Escala Gráfica:**

Sus principales características:

- Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados
- Para su aplicación se utiliza un formulario de doble entrada en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación de desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores.
- Los factores se seleccionan previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar.
- Cada factor se define con una descripción sumaria, simple, objetiva, para evitar distorsiones. Por otro lado, en estos factores se dimensiona el desempeño, que van desde los más débiles o insatisfactorios hasta el más óptimo o muy satisfactorio.
- El método de evaluación del desempeño por escalas gráficas puede implementarse mediante varios procesos de clasificación, de los cuales los más conocidos son: Escala gráfica continua, Escala gráfica semi continuas, y Escala gráfica discontinua.

- **Método de elección forzada:**

Características:

- Consiste evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de determinadas alternativas de tipos de desempeño individual.
- La naturaleza de las frases puede variar mucho; no obstante, hay dos formas de composición:
 - o Se forman bloques de dos frases de significado positivo y dos de significado negativo, al juzgar al empleado, el supervisor o evaluador elige la frase que más se ajusta, y

luego, la que menos se ajusta al desempeño del evaluado.

- Se forman bloques de sólo cuatro frases de significado positivo, al empleado, el supervisor o evaluador elige las frases que más se ajustan al desempeño del evaluado.

Las frases que conforman los conjuntos o bloques no se escogen al azar, sino que deben seleccionarse de manera razonable mediante un procedimiento estadístico tendiente a verificar su adecuación a los criterios existentes en la empresa y su capacidad de discriminación, a través de dos índices: el de aplicabilidad y el de discriminación.

- **Método de investigación de campo:**

Es un método de desempeño desarrollado con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el supervisor inmediato, mediante el cual se verifica y evalúa el desempeño de sus subordinados, determinándose las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, por medio del análisis de hechos y situaciones. Es un método más amplio que permite además de un diagnóstico del desempeño del empleado, la posibilidad de planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización.

Características:

Mediante este método, la evaluación de desempeño la efectúa el supervisor (jefe), pero con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

Se lleva a cabo siguiendo los 3 siguientes pasos.

- Evaluación inicial: el desempeño de cada funcionario se evalúa inicialmente en uno de los tres aspectos siguientes: desempeño más satisfactorio, desempeño satisfactorio, desempeño menos satisfactorio.
- Análisis suplementario: una vez definida la evaluación inicial del desempeño de cada funcionario, ese desempeño pasa a ser evaluado con mayor profundidad a través de preguntas del especialista al jefe.
- Planeamiento: una vez analizado el desempeño se elabora un **plan** de acción, que puede implicar: conserjería al funcionario, readaptación del funcionario, entrenamiento, desvinculación y sustitución, promoción a otro cargo, mantenimiento en el cargo.
- Seguimiento: Se trata de una verificación o comprobación del desempeño de cada funcionario.

- **Método comparación por pares:**

Es un método que compara a los empleados en turnos de a dos, y se anota en la columna de la derecha aquél que se considera mejor en cuanto al desempeño. En este método también pueden utilizarse factores de evaluación, de este modo cada hoja del formulario será ocupada por un factor de evaluación de desempeño.

Características:

- El evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo.
- La base de la comparación es, por lo general el desempeño global.
- El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice.

- **Escala de calificación basada en el comportamiento:**

Utilizan el sistema de comparación del desempeño con determinados parámetros conductuales específicos.

Características:

- Descripción de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenida por los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor.

2.2.1.1. Pasos para la evaluación del desempeño.

A continuación describimos los siguientes pasos recomendados por Dessler, Juárez, Sobrino, & Tepezano (2009).

- Paso 1: identificar los conocimientos, las funciones y responsabilidades principales del cargo. Seleccionar aquellos aspectos que a su parecer son centrales en el quehacer del trabajador. Relacionar estas funciones con indicadores de resultados. por ejemplo, para un vendedor su principal función es vender y un indicador de resultado es una meta de ventas. Para un encargado de bodega su principal función es mantener en orden los productos, un indicador asociado es mantener el inventario al día.
- Paso 2: contrastar estos puntos con el trabajadores de importancia que el trabajador también forme parte de la construcción de su evaluación. Comparta lo que ha establecido como lo central indague si con estos puntos se está considerando todo lo que él/ella realiza. Puede estar olvidando algo que realiza el trabajador, y que en esta conversación se puede rescatar. El trabajador por su parte sentirá que es valorado y tendrá mayor claridad de qué se le exige en su cargo.

- Paso 3: defina la metodología. Si el trabajador es evaluado sólo por su jefe (evaluación en 90°), otra en que además lo evalúan sus pares (en 180°) e incluso algunos en donde la persona también es evaluada por sus subordinados (en 360°). Recomendamos partir con una evaluación en 90° o 180°, para luego terminar con una evaluación en 360°.
- Paso 4: establezca periodicidad de evaluaciones. Si la evaluación es breve (no más de 2 páginas) y no le toma más de una hora entregar una retroalimentación, realícela mensualmente. también puede ser trimestral o cada 4 meses, dependiendo del cargo y de la necesidad de ir supervisando las metas. es posible tener una versión abreviada para realizar mensualmente y otra versión más completa a realizar una vez al año. Es importante respetar las fechas, ya que es un rito que establece orden y tranquilidad (nada mejor que obtener un feedback sobre mis resultados para corregir mis errores o fortalecer mis aciertos).
- Paso 5: incorpore el auto evaluación. Siguiendo la misma pauta de evaluación, se recomienda que el trabajador también se auto evalúe, así podrá notar las diferencias de percepción sobre una misma tarea o función y ser más claro sobre el punto a evaluar.
- Paso 6: entregue los resultados. Una vez construido el sistema de evaluación de desempeño debe entregar un reporte verbal y/o escrito sobre el desempeño de cada trabajador y del equipo. Esta evaluación no debe ser sólo un reporte para saber si sus trabajadores están haciendo bien o mal su pega, es una guía

para el mismo trabajador que le permitirá ajustarse a lo que la empresa define como importante.

2.2.1.2. Evaluación de 360°

Según Alles (2005) es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado por las empresas. La persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

El camino que dese seguirse en un proceso de evaluación de 360° según Alles (2005) es el siguiente:

- Definición de las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y / o del puesto según corresponda.
- Diseño de la herramienta soporte del proceso.
- Elección de las personas que van a intervenir como evaluadores.
- Lanzamiento del proceso de valoración con los interesados y los evaluadores.
- Relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones.
- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°.
- Informes

2.2.2. Desempeño laboral

Stoner et al., (1992) señala que el desempeño laboral es la manera como los miembros de la organización trabajan eficazmente, para alcanzar metas comunes, sujeto a las reglas básicas establecidas con anterioridad.

Según Dessler et al., (2009) el desempeño laboral es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Por otro lado, Chiavenato (2002) expone sobre desempeño laboral como “una sistemática apreciación del desempeño, del potencial de desarrollo del individuo en el cargo, afirmando que toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Según estas definiciones se puede afirmar que el desempeño es una apreciación por parte de los supervisores de una empresa de la manera como un empleado logra sus metas u objetivos, así mismo, el desempeño laboral permite visualizar el punto hasta el cual un empleado puede realizar una labor; aclarando que dicho desempeño no solo incluye la producción de unidades tangibles sino también las no tangibles como lo es el pensar en forma creativa, inventar un producto nuevo, resolver un conflicto entre otros o vender un bien o servicio.

Estrategias del desempeño laboral

Para Zuñiga (2006) las principales estrategias son:

- Reciprocidad

Cuando el individuo considera que las retribuciones que obtiene de la organización son mayores que sus esfuerzos, percibe la relación como exitosa. Por el contrario, si no tiene esta percepción, se vuelve propenso a deteriorar su relación con la organización, y puede llegar incluso a abandonarla (p. 39).

- Compromiso organizacional

Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica. Para Meyer y Allen (1991), el compromiso laboral está constituido por tres componentes separables, y cada uno de ellos refleja un estado psicológico único y subyacente. El compromiso afectivo se refiere a la asociación emocional de un empleado con la organización, de manera que éste continúa en el empleo porque así lo desea. El compromiso de seguimiento o de continuidad se refiere a la conciencia de los costos asociados a dejar la organización, de manera que los empleados permanecen porque consideran que necesitan el empleo. Finalmente, el compromiso normativo se asocia con el sentimiento de obligación, debido a lo cual los empleados sienten que deben permanecer en la organización. Los autores sugieren que los individuos pueden experimentar cualquiera de estos tres componentes del compromiso, en grados variables (p. 41).

- Participación

La participación consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales. A tales efectos, se debe explicitar los requerimientos de participación por medio del diseño de cada puesto de trabajo y la programación de actividades que determinan el objetivo a cubrir, las funciones y actividades necesarias a desempeñarse en el puesto, los estándares de calidad y de cantidad exigidos en cuanto a productividad, la información a intercambiar y los recursos disponibles (p. 43).

2.3. Definición de la Terminología

Desempeño

Cumplimiento por parte de una persona de aquello a lo que está obligado.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada trabajador se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro.

Instrumento de evaluación basado en comportamientos

Una herramienta de evaluación que pide a los directivos que evalúen los comportamientos de un trabajador.

Instrumento de evaluación basado en rasgos

Una herramienta de evaluación que pide a un supervisor que emita juicios acerca de las características del trabajador que tienden a ser consistentes y duraderas.

Instrumentos de evaluación basados en resultados

Una herramienta de evaluación que pide a los directivos que evalúen los resultados alcanzados por los trabajadores.

Productividad

Medida del valor que los trabajadores aportan a nivel individual a los bienes y servicios de la organización.

Recursos Humanos

Personas que trabajan en una organización. También denominado personal.

Rendimiento

Producto o utilidad que da una cosa.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y Diseño de Investigación

3.1.1. Tipo de Investigación

De acuerdo al problema planteado, esta investigación se enmarca dentro del tipo de investigación descriptivo, donde se pretende pormenorizar las particularidades de una realidad estudiada, su análisis y el planteamiento de soluciones, así como, evaluar y recolectar datos sobre las dimensiones del fenómeno a investigar. De acuerdo a su orientación es Aplicada, debido que la investigación ayudará a solucionar un problema práctico en la empresa.

3.1.2. Diseño de Investigación

Esta investigación es de diseño no experimental, que podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (Hernández, Fernández & Baptista; 2010, p.149)

3.2. Población y Muestra

Según Hernández et al. (2010), no siempre se utilizará muestra en los estudios de investigación es por esto que para fines de la investigación se utilizó una muestra censal lo que significa que se trabajara con toda la población.

Por lo anterior mencionado la población y muestra de estudio está conformada por los directivos de la planta industrial CHEMOTO S.A.C. (jefe de contabilidad y tesorería, jefe de logística y almacén, jefe de

producción y ensamble, jefe de recursos humanos y jefe comercial). Así como los 27 trabajadores de la planta industrial entre personal soldadores, mecánicos, de almacenes, administrativos y de servicio.

3.3. Hipótesis

Un sistema de evaluación de desempeño 360° en la Planta Industrial CHEMOTO S.A.C. va a contribuir con el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.

3.4. Variables

3.4.1. Variable dependiente

Desempeño laboral de los trabajadores

3.4.2. Variable independiente

Sistema de evaluación del desempeño 360 grados

3.5. Operacionalización de Variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Desempeño laboral de los trabajadores	Conocimiento del trabajo	Calidad del producto	- Observación - Encuesta	- Guía de observación - Cuestionario
	Productividad de recurso humano	Índice de productividad	- Análisis documental	- Guía de observación
Sistema de evaluación del desempeño 360 grados	Liderazgo	Dirección de grupo para la consecución de metas	- Encuesta	- Cuestionario
		Control de grupo		
		Motivación		
		Estabilidad de grupo		
		Aporte de soluciones		
	Empowerment	Satisfacción	- Encuesta	- Cuestionario
		Responsabilidad		

		Comunicación		
		Creatividad		
	Trabajo en equipo	Estrategias	- Encuesta	- Cuestionario
		Corporación intragrupal		
		Criterios de éxito		
		Monitoreo		
		Proveer ayuda		
	Compromiso	Estado de ánimo	- Encuesta	- Cuestionario
		Satisfacción de los clientes		
		Absentismo y la rotación		
		Referencias		
	Productividad de recurso humano	Índice de productividad	- Encuesta	- Cuestionario

3.6. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.6.1. Técnicas

- Observación de la calidad de producto
- Análisis documental
- Encuesta

3.6.2. Instrumentos de recolección de datos

- Guía de observación de calidad
- Guía de observación de producción de producto
- Cuestionario

3.7. Procedimiento para la recolección de datos

Se aplicó el cuestionario de satisfacción laboral a los 27 trabajadores con el objetivo de recoger información relacionada a las condiciones físicas y materiales, beneficios laborales y remuneraciones, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo personal y desempeño de las tareas.

Asimismo se entrevistó a los jefes de la Planta Industrial con la finalidad de tener un diagnóstico del sistema de evaluación del desempeño laboral, para ello se utilizó un cuestionario estructurado.

El Cuestionario y la entrevista permitirán corroborar las opiniones emitidas por el personal administrativo así como de sus jefaturas.

Una vez recabada la información mediante el cuestionario aplicado, se procederá a tabular los datos obtenidos, con sus respectivos análisis de manera cuantitativa para luego plasmar las conclusiones y recomendaciones correspondientes al tema investigado.

3.8. Análisis estadístico e interpretación de los datos

Los datos que se recolectaron mediante las técnicas precisadas con sus respectivos instrumentos, se procesaron utilizando herramientas como: Word 2013, Programa estadístico SPSS 22, Excel 2013 para Windows, etc., donde los datos fueron ordenados, tabularlos, analizados y presentados en cuadros, gráficos y sus respectivas interpretaciones.

3.9. Principios éticos

Durante el proceso de la investigación se otorgará el crédito a la propiedad intelectual en la situación de las fuentes, además se garantizará los derechos de los participantes. Por otro lado la recolección de datos procederá previa autorización de las autoridades y los estudiantes.

La información se mantendrá en el anonimato y confidencialmente, respetando voluntariedad, cultura y principios morales.

3.10. Criterios de rigor científico

Para garantizar el rigor científico de la presente investigación, se utilizaran instrumentos válidos (juicio de expertos). Por otro lado se garantizará rigurosamente el procedimiento lineal y secuencial del método científico.

CAPÍTULO IV

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE
LOS RESULTADOS**

4.1. Resultados de los instrumentos aplicados

4.1.1. Análisis documentario

- **Documento 1:** Producción de vehículos trimovil cargo.
(Si Existe) Mensualmente producen un promedio de 40 trimovil cargo, siempre y cuando solo produzcan el mismo producto todo el mes.
- **Documento 2:** Producción de vehículos trimovil pasajero.
Mensualmente producen un promedio de 40 trimovil pasajero, siempre y cuando solo produzcan el mismo producto todo el mes.

4.1.2. Analizar el Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral que actualmente posee la Planta Industrial S.A.C. del departamento de Lambayeque.

En la figura1 podemos observar que todos los jefes de áreas (jefe contabilidad y tesorería, jefe logística y almacén, jefe de producción y ensamble, jefe de recursos humanos, jefe comercial) mencionan que en la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque, si se aplica un sistema de evaluación del desempeño.

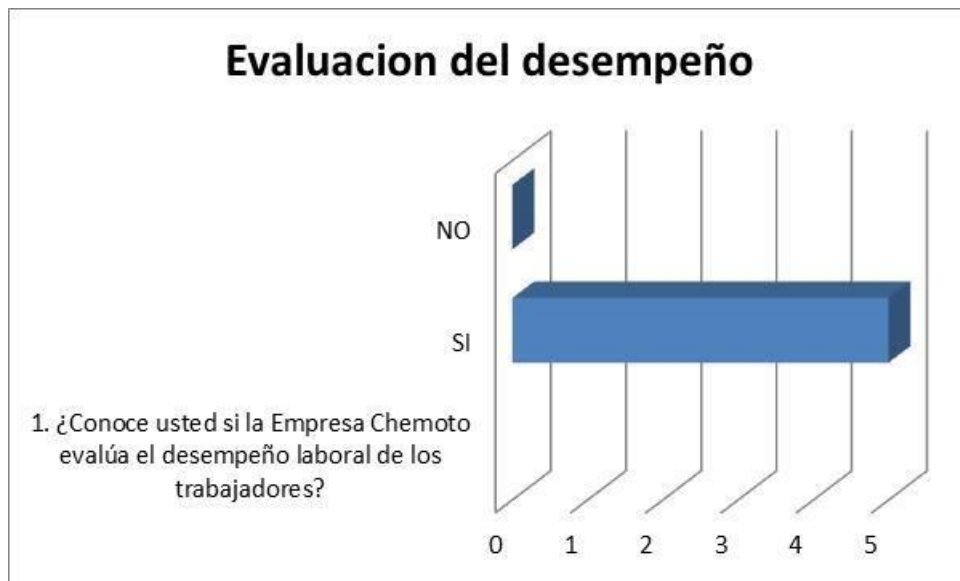


Figura 1. Evaluación del desempeño laboral en la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.
 Fuente: Cuestionario de Evaluación del Desempeño Laboral.
 Elaboración: Propia

En la Figura 2 podemos observar que todos los jefes de áreas (administración, contabilidad, jefe de planta, jefe de almacenes, jefe comercial) mencionan que han utilizado sistemas de evaluación del desempeño propios.



Figura 2. Evaluación del desempeño laboral en la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.

Fuente: Cuestionario de Evaluación del Desempeño Laboral.
Elaboración: Propia

En la Figura 3 podemos observar que el 80% de los jefes de área de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque, refiere que la Evaluación del Desempeño se realiza con propósitos de motivación de personal. El 40% con propósitos de cambio de estatus en el contrato o para destinarlo a cursos de capacitación. El 30% con el objetivo de recompensas económicas.



Figura 3. Razones para lo cual se utiliza la evaluación del desempeño.
 Fuente: Cuestionario de Evaluación del Desempeño Laboral.
 Elaboración: Propia

En la Figura 4 podemos observar que el 100% de los jefes de área de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque, refiere que aplicación adecuada de la Evaluación del Desempeño si determina elementos positivos para alcanzar el desarrollo del personal y organizacional.

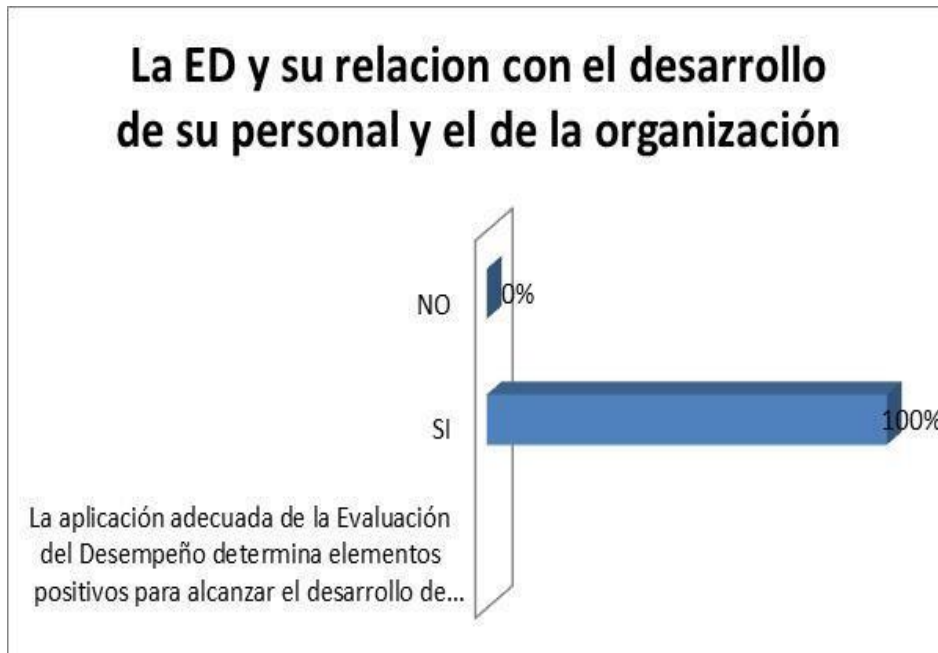


Figura 4. La Evaluación del Desempeño y su relación con el desarrollo de su personal y el de la organización.
Fuente: Cuestionario de Evaluación del Desempeño Laboral.
Elaboración: Propia

En la Figura 5 podemos observar que el 100% de los jefes de área de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque, refiere que entre las principales causas que determinan la resistencia a la Evaluación del Desempeño se debe a la falta de objetividad en los instrumentos de medición y a la Influencia de las actitudes de los supervisores en la Evaluación del Desempeño. El 80% de los jefes de área refiere a la falta de conocimiento de su real validez. El 60% a la falta de objetividad del superior inmediato en la evaluación y a la falta de información sobre sus objetivos.



Figura 5. Causas que determinan la resistencia a la Evaluación del Desempeño.

Fuente: Cuestionario de Evaluación del Desempeño Laboral.
Elaboración: Propia

En la Figura 6 podemos observar que el 80% de los jefes de área de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque, refiere que entre las principales reacciones y efectos que manifiestan los trabajadores el no aplicar el sistema de Evaluación de Desempeño en la organización es frustración y desmotivación.



Figura 6. Reacciones y efectos que manifiestan los trabajadores el no aplicar el sistema de Evaluación del Desempeño.
Fuente: Cuestionario de Evaluación del Desempeño Laboral.
Elaboración: Propia

En la Figura 7 podemos observar que el 100% de los jefes de área de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque, coinciden que la falta de medición del desempeño si influye en la productividad en la Planta Industrial.

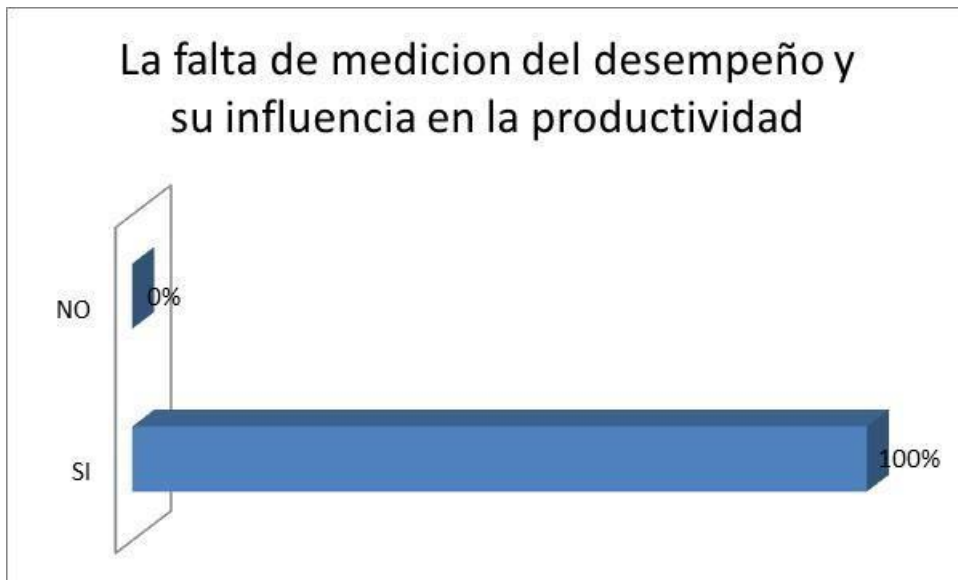


Figura 7. La falta de medición del desempeño y su influencia en la productividad en la Planta Industrial S.A.C. del departamento de Lambayeque.

Fuente: Cuestionario de Evaluación del Desempeño Laboral.
Elaboración: Propia

En Figura8 podemos observar que el 80% de los jefes de área de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque, consideran que el Rendimiento Laboral es bajo. El 20% no lo consideran bajo.

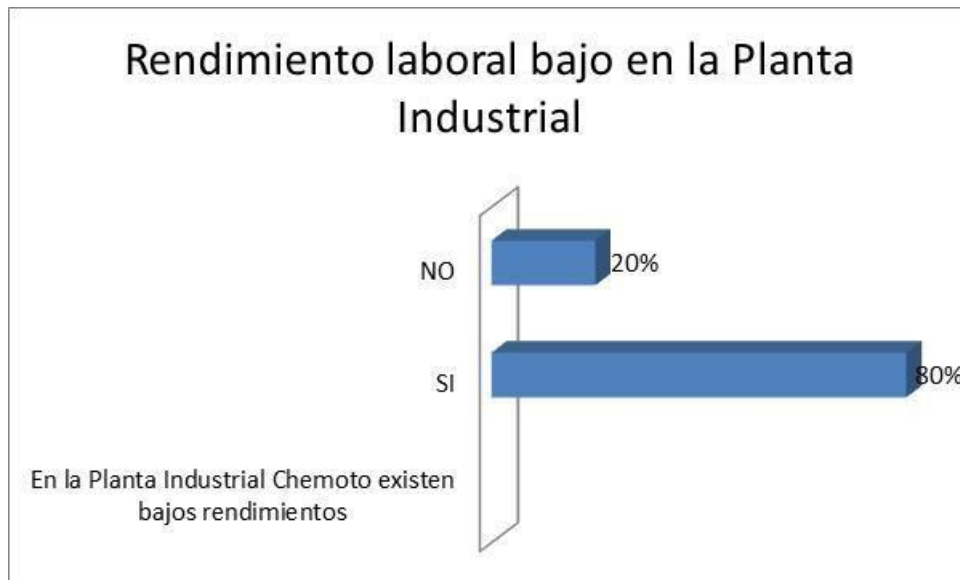


Figura 8. Rendimiento laboral bajo en la Planta Industrial S.A.C. del departamento de Lambayeque.
Fuente: Cuestionario de Evaluación del desempeño laboral.
Elaboración: Propia

En la Figura 9 podemos observar que el 100% de los jefes de área de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque, consideran que debe a la falta de incentivos individuales o colectivos. El 80% consideran que se debe a la falta de definición en estándares de trabajo y falta de profesionalismo en los trabajadores. El 60% a la Inadecuada estructura orgánica, falta de actualización (capacitación) y mala ubicación del personal en sus unidades de trabajo.



Figura 9. Causas del bajo rendimiento laboral.
 Fuente: Cuestionario de Evaluación del Desempeño Laboral.
 Elaboración: Propia

En la tabla 10 podemos observar que el 100% de los jefes de área de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque, consideran que no medir el desempeño individual es un factor determinante para que los trabajadores no asuman sus responsabilidades laborales.

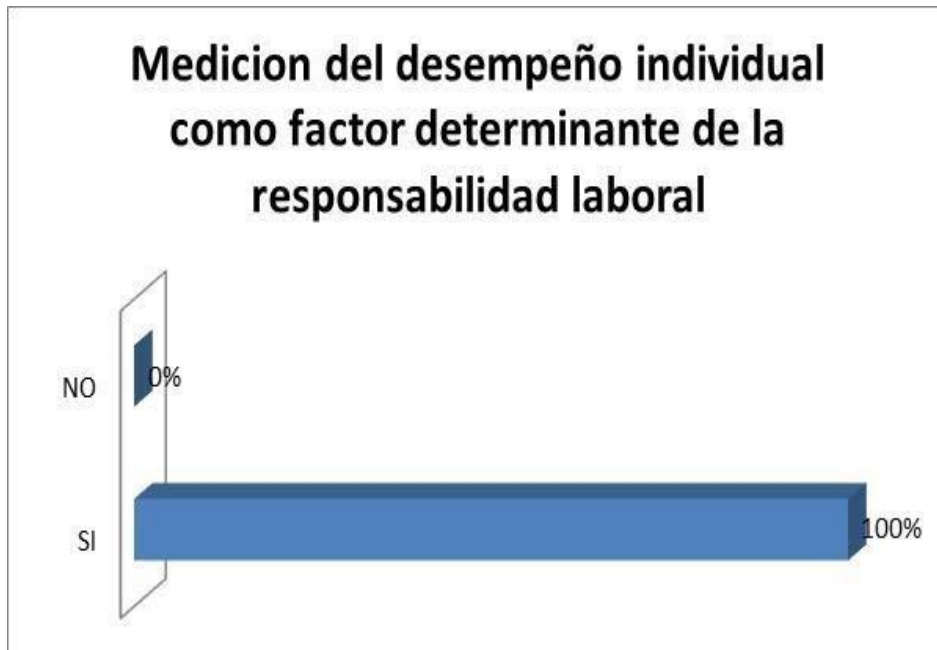


Figura 10. Medición del desempeño individual como factor determinante de la responsabilidad laboral.

Fuente: Cuestionario de Evaluación del Desempeño Laboral.
Elaboración: Propia

En la Figura 11 podemos observar que el 60% de los jefes de área de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque, consideran que los dueños de la Planta Industrial no apoyan las mejoras e involucra a todos los trabajadores en los proyectos a realizarse.

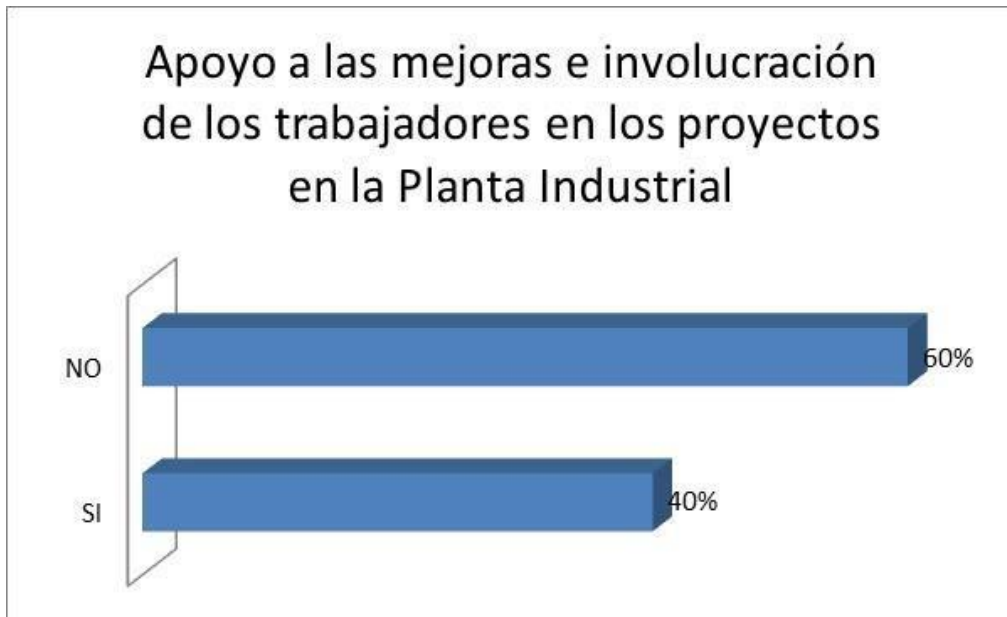


Figura 11. Apoyo a las mejoras e involucración de los trabajadores en los proyectos en la Planta Industrial S.A.C. del departamento de Lambayeque.

Fuente: Cuestionario de Evaluación del Desempeño Laboral.
Elaboración: Propia

En la Figura12 podemos observar que el 80% de los jefes de área de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque, consideran que los objetivos de mejora no se establecen a partir de información recibida de la diferente área de la empresa



Figura 12. Objetivos de mejora a partir de información recibida de las diferentes áreas de la empresa.

Fuente: Cuestionario de Evaluación del Desempeño Laboral.
Elaboración: Propia

En la Figura 13 podemos observar que el 100% de los jefes de área de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque, creen que los dueños aprovecharían de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño como proceso para mejorar el funcionamiento y el de su personal de la Planta Industrial.

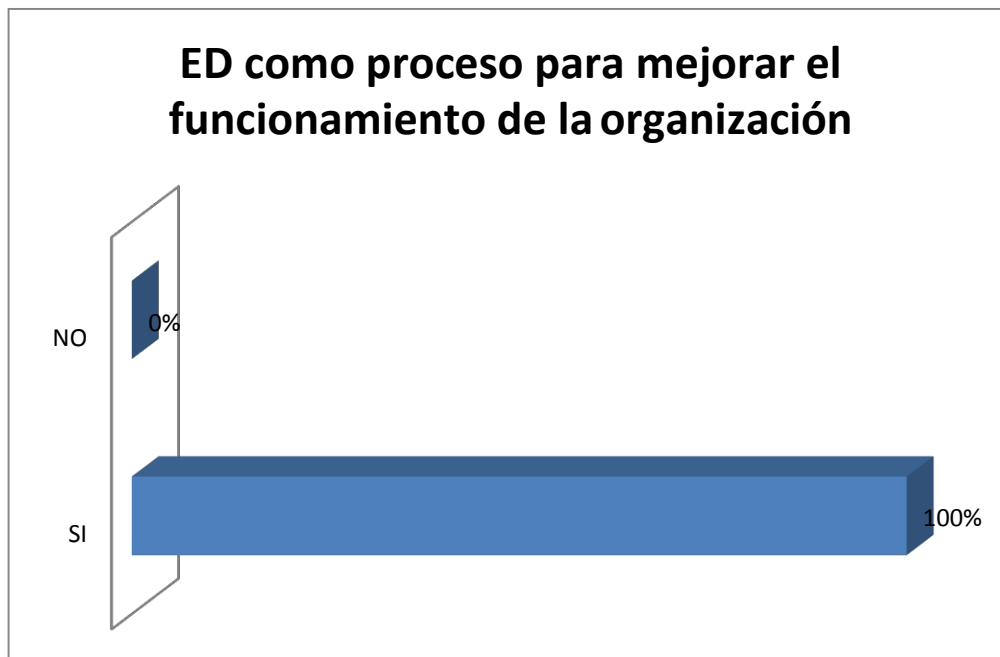


Figura 13. La Evaluación del Desempeño como proceso para mejorar el funcionamiento de la organización.

Fuente: Cuestionario de Evaluación del Desempeño Laboral.
Elaboración: Propia

En la Figura14 podemos observar que el 100% de los jefes de área de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque, creen que la empresa debería medir periódicamente sobre las áreas más relevantes o aquellas críticas donde es necesario reforzar positivamente sus acciones.

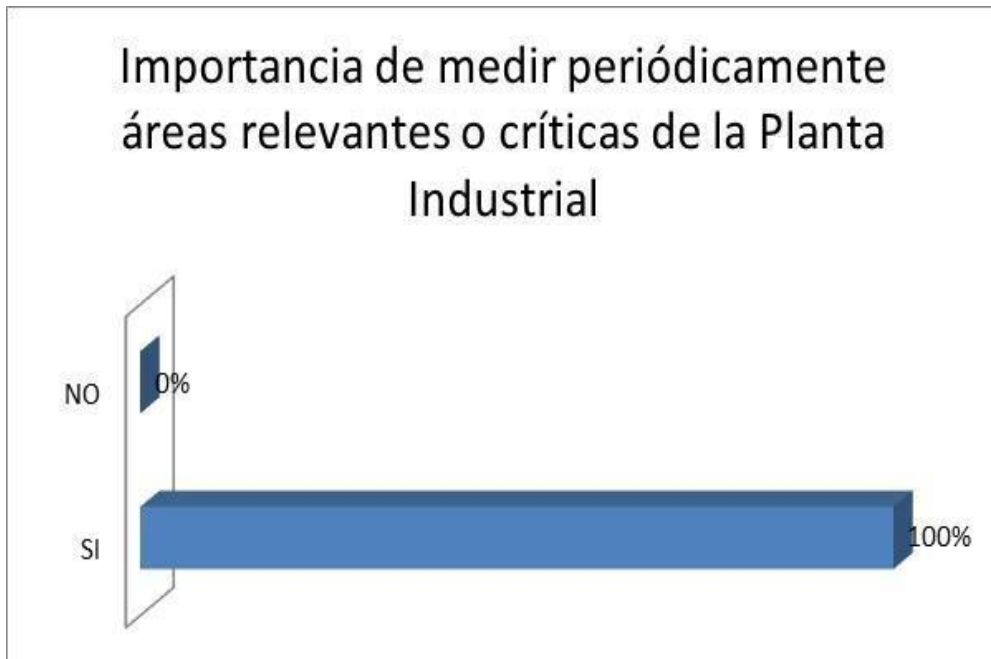


Figura 14. Importancia de medir periódicamente áreas relevantes o críticas de la Planta Industrial S.A.C. del departamento de Lambayeque.

Fuente: Cuestionario de Evaluación del Desempeño Laboral.
Elaboración: Propia

En la Figura 15 podemos observar que el 80% de los jefes de área de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque, piensan que no existen procedimientos adecuados en la gestión administrativa en la Planta Industrial Chemoto.

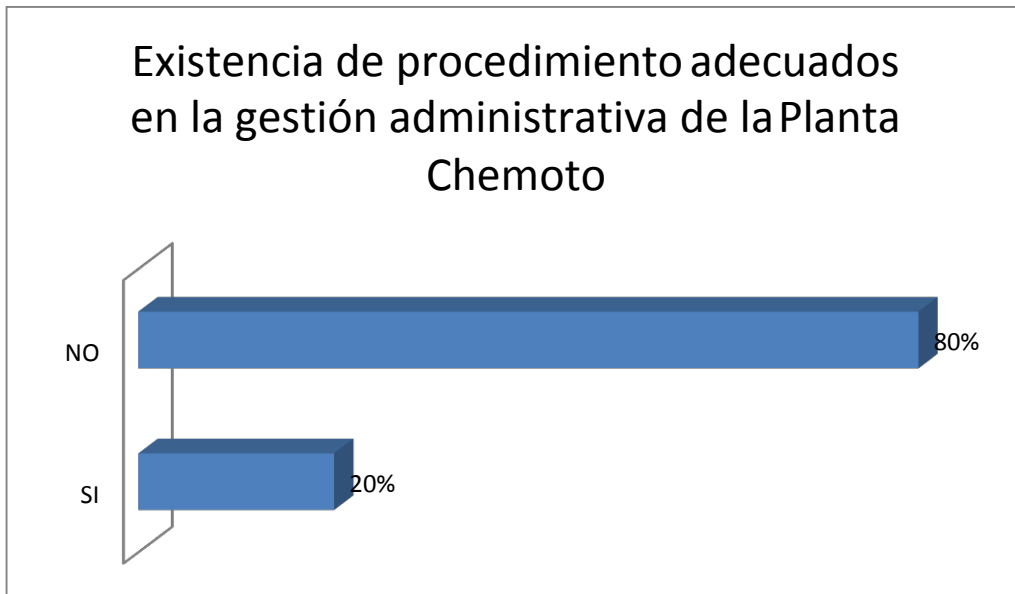


Figura 15. Existencia de procedimientos adecuados en la gestión administrativa de la Planta Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.

Fuente: Cuestionario de Evaluación del Desempeño Laboral.
Elaboración: Propia

4.1.3. Analizar el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores en relación a beneficios e incentivos laborales, condiciones laborales, políticas administrativas entre otras dimensiones.

En la tabla 1 podemos observar que el 70.4% de los trabajadores consideran estar de "Acuerdo" con el grado de conformidad de la persona respecto a su entorno de trabajo, incluye la consideración de la remuneración, el tipo de trabajo, las relaciones humanas, la seguridad, etc. El 18.5% refiere estar "Indeciso" y el 11.1% en "Total acuerdo".

Tabla 1. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indeciso	5	18,5	18,5	18,5
Acuerdo	19	70,4	70,4	88,9
Total acuerdo	3	11,1	11,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	

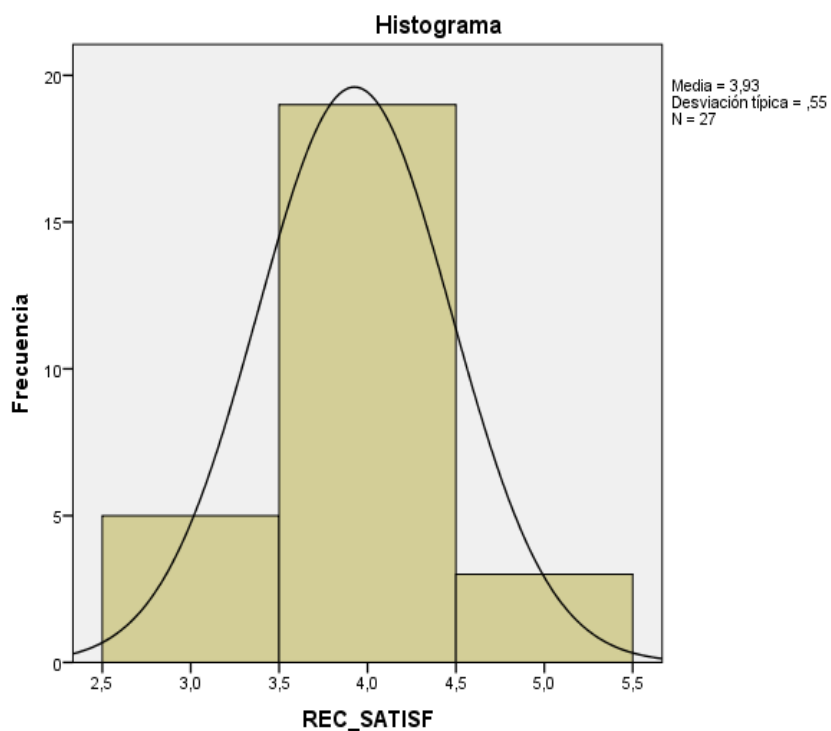


Figura 16. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.
Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral. Elaboración: Propia

En la tabla 2 podemos observar que el 51.9% de los trabajadores consideran estar de “Acuerdo” con las Condiciones Físicas y Materiales. El 29.6% refiere estar en “Total acuerdo” y el 11.1% en “Desacuerdo”.

Tabla 2. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Condiciones Físicas y Materiales de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Desacuerdo	3	11,1	11,1	11,1
Indeciso	2	7,4	7,4	18,5
Acuerdo	14	51,9	51,9	70,4
Total acuerdo	8	29,6	29,6	100,0
Total	27	100,0	100,0	

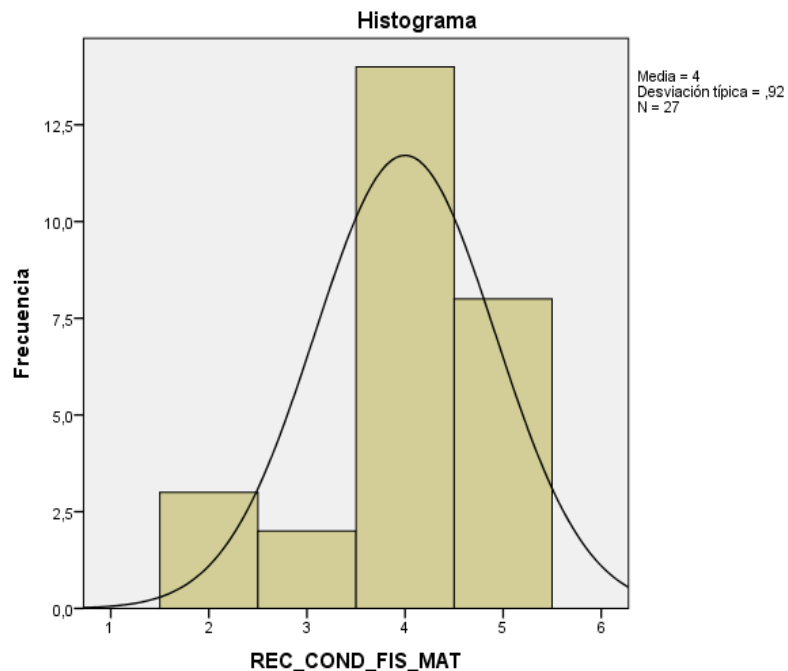


Figura 17. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Condiciones Físicas y Materiales de la variable Satisfacción

Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral. Elaboración: Propia

En la tabla 3, podemos observar que el 59.3% de los trabajadores consideran estar “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” con los Beneficios Laborales y las Remuneraciones que se les brinda en la empresa. El 22.2% refiere estar en “Acuerdo”.

Tabla 3. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Beneficios Laborales y Remuneraciones de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total Desacuerdo	1	3,7	3,7	3,7
Desacuerdo	1	3,7	3,7	7,4
Indeciso	16	59,3	59,3	66,7
Acuerdo	6	22,2	22,2	88,9
Totalmente acuerdo	3	11,1	11,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	

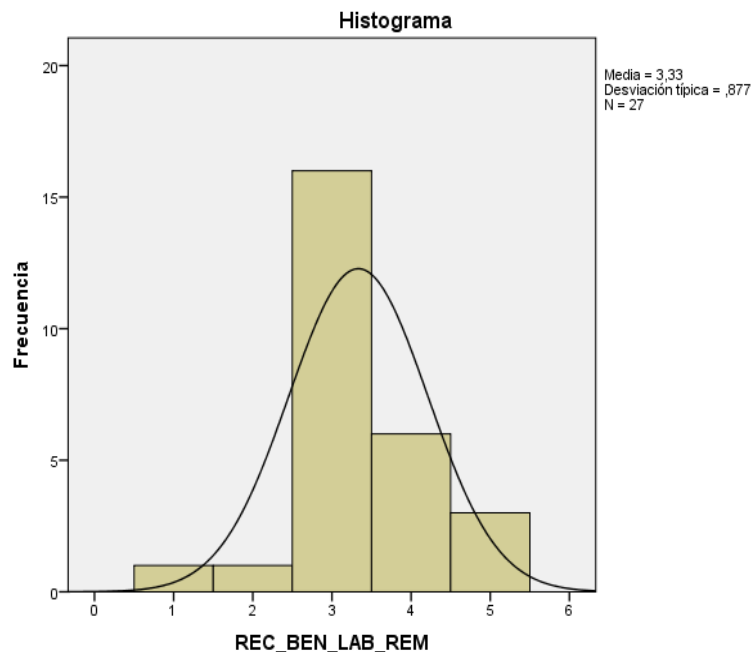


Figura 18. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Beneficios Laborales y Remuneraciones de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral. Elaboración: propia

En la tabla 4, podemos observar que el 33.3% de los trabajadores consideran estar en “Desacuerdo” con las Políticas Administrativas de la empresa. El 33.3% refiere estar “Indeciso” y el 22.2% de “Acuerdo”.

Tabla 4. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Políticas Administrativas de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Total desacuerdo	2	7,4	7,4	7,4
Desacuerdo	9	33,3	33,3	40,7
Indeciso	9	33,3	33,3	74,1
Acuerdo	6	22,2	22,2	96,3
Total acuerdo	1	3,7	3,7	100,0
Total	27	100,0	100,0	

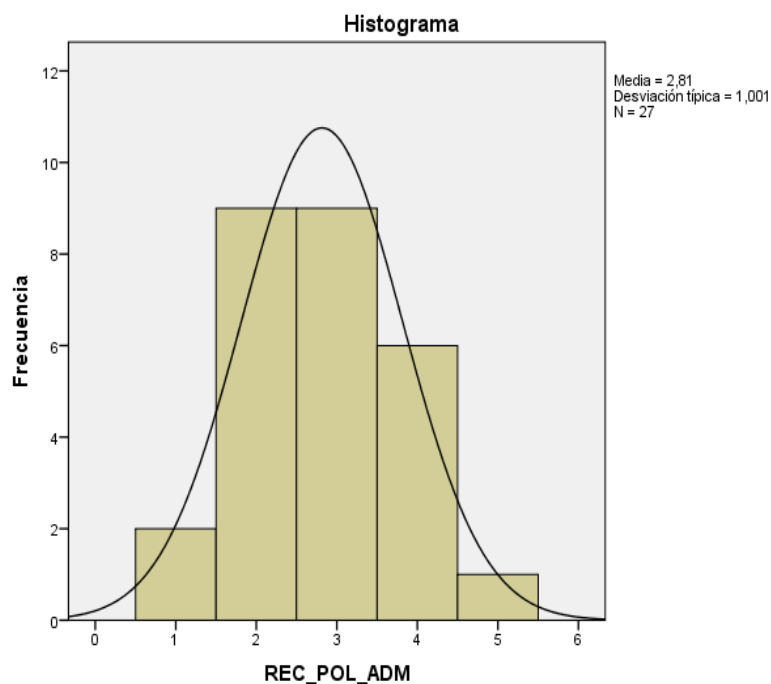


Figura 19. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Políticas Administrativas de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral. Elaboración: Propia

En la tabla5, podemos observar que el 77.8% de los trabajadores consideran estar en “Acuerdo” con las Relaciones Sociales que se da

en la empresa. El 14.8% refiere estar “Indeciso” y el 7.4% en “Total acuerdo”.

Tabla 5. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Relaciones Sociales de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indeciso	4	14,8	14,8	14,8
Acuerdo	21	77,8	77,8	92,6
Total acuerdo	2	7,4	7,4	100,0
Total	27	100,0	100,0	

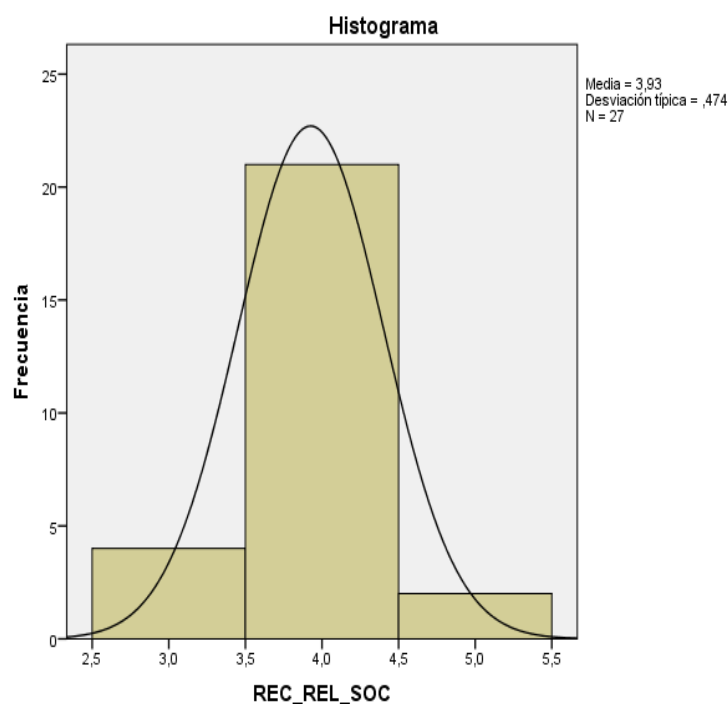


Figura 20. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Relaciones Sociales de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral. Elaboración: Propia

En la tabla 6, podemos observar que el 77.8% de los trabajadores consideran estar en “Acuerdo” con el Desarrollo Personal, el 14.8% estar “Indeciso” y el 7.4% en “Total acuerdo”.

Tabla 6. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Desarrollo Personal de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indeciso	2	7,4	7,4	7,4
Acuerdo	9	33,3	33,3	40,7
Total acuerdo	16	59,3	59,3	100,0
Total	27	100,0	100,0	

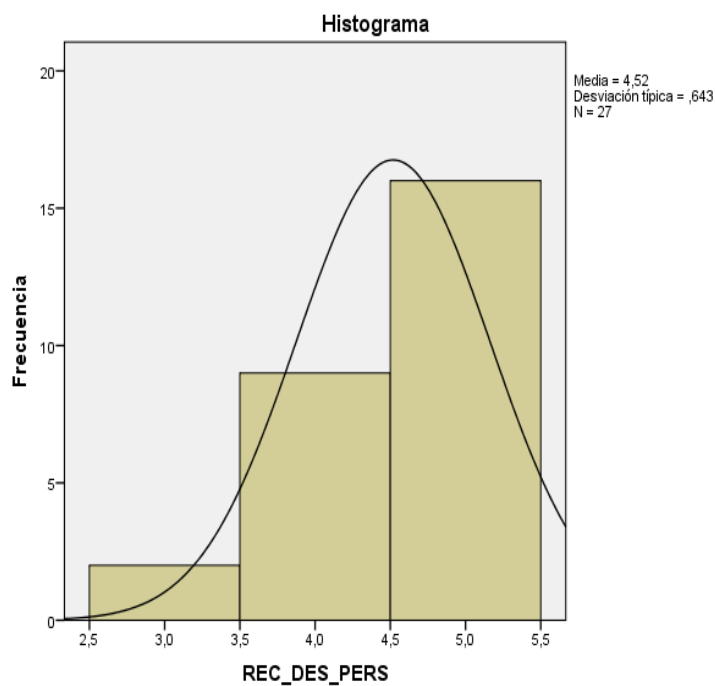


Figura 21. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Desarrollo Personal de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral. Elaboración: Propia

En la tabla7, podemos observar que el 74.1% de los trabajadores consideran estar en “Acuerdo” con el Desempeño de Tareas. El 14.8% en “Total acuerdo” y el 11.1 % “Indeciso”.

Tabla 7. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Desempeño de Tareas de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indeciso	3	11,1	11,1	11,1
Acuerdo	20	74,1	74,1	85,2
Total acuerdo	4	14,8	14,8	100,0
Total	27	100,0	100,0	

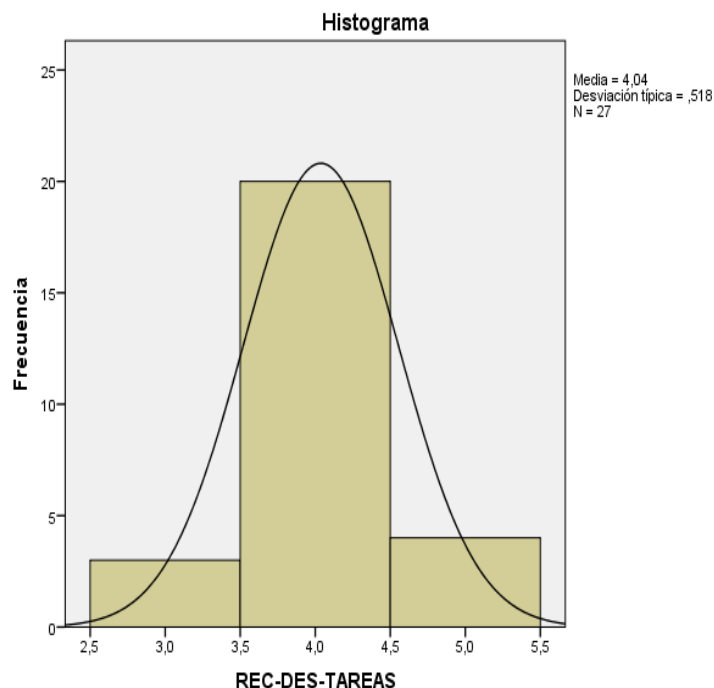


Figura 22. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Desempeño de Tareas de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral. Elaboración: Propia

En la tabla 8, podemos observar que el 55.6% de los trabajadores consideran estar en “Acuerdo” en las Relaciones con la autoridad. El 25.9% refiere estar “Indeciso” y el 18.5 % en “Total acuerdo”.

Tabla 8. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Relaciones con la autoridad de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indeciso	7	25,9	25,9	25,9
Acuerdo	15	55,6	55,6	81,5
Total acuerdo	5	18,5	18,5	100,0
Total	27	100,0	100,0	

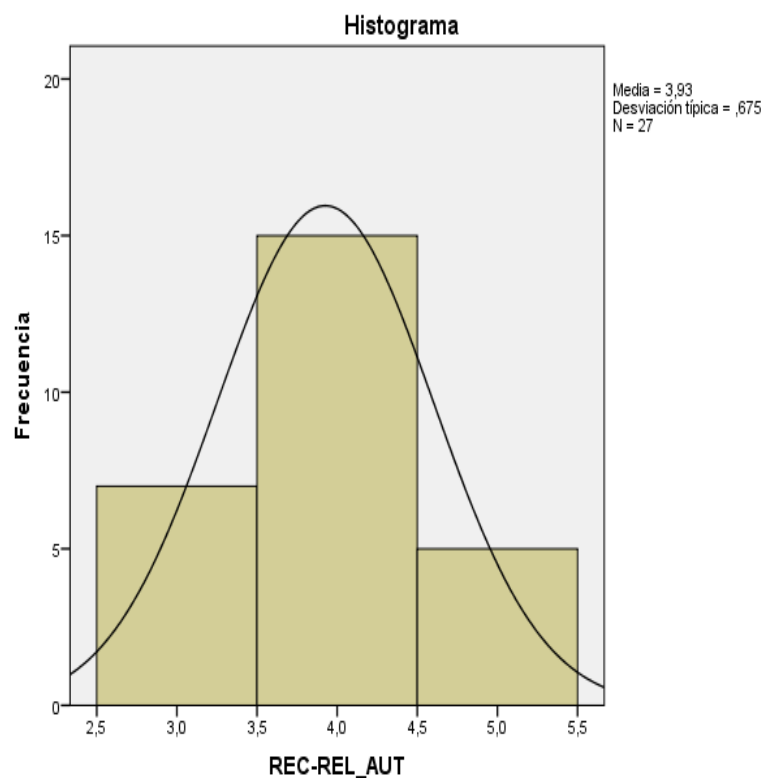


Figura 23. Análisis descriptivo de la distribución de frecuencias de la dimensión Relaciones con la Autoridad de la variable Satisfacción Laboral en los colaboradores de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque.

Fuente: Cuestionario de Satisfacción Laboral. Elaboración: Propia

4.2. Discusión de resultados

A través de los instrumentos aplicados a la gerencia y jefaturas de la empresa Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque, se obtuvieron resultados que permitieron tener la opinión de los mismos, recabando información sobre la evaluación de desempeño, es decir si se cuenta con ella, que aspectos se deben o no evaluar al momento de implementarla dentro del área objeto de estudio, asimismo al nivel operativo para evaluar el grado de satisfacción con respecto a las relaciones sociales que se da en la empresa, beneficios e incentivos laborales, las condiciones físicas y materiales, las relaciones con la autoridad y las políticas administrativas de la empresa.

Tanto la gerencia, los jefes como los operarios consideran conveniente aplicar un sistema de evaluación de desempeño en la empresa industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque. Al respecto existen información bibliográfica donde señalan que los buenos sistemas de evaluación tienen la capacidad de influir en el comportamiento de los empleados y mejorar el desempeño de una organización (Snell, Bohlander & Chrudden, 2013). Werther y Davis (2008), consideran que la evaluación de desempeño es una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna.

Asimismo existen antecedentes de investigaciones recientes que resaltan la importancia de la evaluación del desempeño. Viñán & Yadira (2012) en la investigación “Diseño e implantación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias y su impacto en la productividad de los trabajadores de la empresa Global Chem Cía. Ltda” comprueba que el Diseño e Implantación de

un Sistema de Evaluación al Desempeño por Competencias si influye en la productividad de los trabajadores de la empresa Global Chem Cía. Ltda. En el estudio demuestra que la aplicación del modelo de competencias le ha permitido a la empresa establecer políticas claras para todo su personal, ha posibilitado seleccionar a cada persona para el puesto que ha sido requerido y por lo tanto se sienta a gusto con las actividades que desarrolla a diario. La empresa ha podido definir planes de capacitación y desarrollo con las personas en base a los resultados individuales, además de proponer una evaluación constante a todo su personal para mantenerlos confiados y comprometidos con la compañía asegurándose a corto y largo plazo el logro de los objetivos empresariales.

En la Planta industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque utilizan la evaluación del desempeño con propósitos de motivación de personal, de cambio de estatus en el contrato o para destinarlo a cursos de capacitación. Coincide con lo que dice Herrera y Rodríguez (2002), al considerar como principales beneficios de la evaluación del desempeño el desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa así como planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Al respecto Snell et al (2013) los programas de evaluación proporcionan información que se puede utilizar en el rango de todas las actividades de recursos humanos tales como promociones, transferencias, desarrollo y decisiones salariales. Gómez, Balkin &

Cardy. (2001) refieren que las organizaciones suelen realizar evaluaciones con fines administrativos y/o de desarrollo.

Las evaluaciones del desempeño se utilizan administrativamente siempre que son la base para tomar una decisión sobre las condiciones laborales de un empleado, considerando como tales las promociones, los despidos y las recompensas, entre otras.

Las evaluaciones con fines de desarrollo, que están dirigidas hacia la mejora del rendimiento del empleado y el fortalecimiento de sus capacidades laborales, incluyen proporcionar información a los empleados sobre su rendimiento, darles consejos sobre los comportamientos laborales eficaces y ofrecerles formación y otras oportunidades de aprendizaje. Para Dessler (2001) la evaluación de desempeño, permite presentar la información al empleado con el propósito de motivarle para que elimine las deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose por arriba de la media.

Entre las principales causas que determinan la resistencia a la evaluación del desempeño en la empresa industrial Chemoto, según opinión de las jefaturas, se debe a la falta de objetividad en los instrumentos de medición y a la Influencia de las actitudes de los supervisores en la evaluación del desempeño.

Al respecto Snell et al (2013) refieren que hay muchas razones por las que los sistemas de evaluación del desempeño podrían no ser efectivas, entre ellas, aparte de las mencionadas en este estudio, los estándares de desempeño pueden no ser claros, lenguaje subjetivo o vago en las evaluaciones escritas, no hay análisis profundo de las

causas de los problemas de desempeño, no hay seguimiento ni coaching después de la evaluación, inconsistencia en las evaluaciones entre los supervisores u otros evaluadores y las políticas de la organización nublan los juicios.

Asimismo Corado (2013) en la tesis “Factores que afectan la adecuada aplicación de la evaluación del desempeño en el Proyecto BLP” desarrollado con el objetivo general de determinar los factores que afectan la adecuada aplicación de la evaluación del desempeño en el Proyecto BLP, concluye que los factores que afectan la adecuada aplicación de la evaluación en el Proyecto BLP, son la falta de capacitación de los evaluadores para la aplicación de dicha herramienta, no poseen un manual sobre el tema que les sirva como guía y los evaluados consideran que la comunicación con sus jefes es deficiente.

Los resultados demuestran claramente que el personal encuestado considera importante implementar un instrumento de evaluación de desempeño en la empresa. Alles (2008), recomienda el método de 360°, porque es un instrumento muy versátil en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe. Enfatiza que 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.

Se tomó en cuenta la opinión de estas personas que conocen al empleado y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores. Cabe mencionar que según encuesta el personal operativo cree más efectiva la evaluación de desempeño si no es calificada por una sola persona, ya que muchas

veces si solo es el jefe inmediato el que evalúa la conducta profesional no ética puedo incurrir en dicha ponderación.

Por lo tanto, los resultados de esta investigación coinciden con Chiavenato (2001), quien refiere que los que participan en la evaluación son, el jefe, el empleado y la empresa, y que cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo para una organización. Méndez (2012) en la tesis “Criterios para implementar un modelo de evaluación de desempeño de 360° en el departamento de ventas de una empresa productora y comercializadora de aceites, margarinas y grasas industriales especializadas”, establece los factores necesarios que permitan la realización de la propuesta de instrumento de evaluación desempeño de 360° y explica los beneficios de este sistema de evaluación.

Otros de los resultados interesantes tenemos que los trabajadores están satisfechos moderadamente con los beneficios e incentivos laborales, las condiciones físicas y materiales y las relaciones con la autoridad y estar en desacuerdo con las políticas administrativas de la empresa. Según Dessler, et al (2009) sucede que muchas veces la mayoría de los patrones basan sus decisiones de pagos y ascensos sin tener como base las evaluaciones de sus empleados. Asimismo la política administrativa no tiene como propósito la evaluación para la planeación de carrera y políticas de ascensos generando insatisfacción en los trabajadores. Ello alude a la importancia de implementar un sistema de evaluación de desempeño en la organización.

CAPITULO V
PROPUESTA DE LA
INVESTIGACIÓN

5.1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

5.1.1. Descripción

- **Nombre de la empresa:** PLANTA INDUSTRIAL CHEMOTO S.A.C.
- **Dirección:** Av. Lambayeque lote.01 C.P. Extensión Santa Ana (ovalito de la Av. Chiclayo) Lambayeque – Chiclayo – José Leonardo Ortiz
- **Teléfono:** 208476/*840577/978009414
- **RUC:** 20529722304
- **Giro:** Es una empresa dedicada a la importación, fabricación y comercialización al por mayor y menor de vehículos automotores menores.
- **SECTOR:** Se ubica en el sector industrial, específicamente a la fabricación de vehículos menores.
- **Correo electrónico:** ventas@grupochemoto.com
- **Valores de la empresa:**
 - **ÉTICA:** Honestidad, credibilidad y lealtad.
 - **EXCELENCIA:** Calidad, eficiencia y productividad.
 - **SERVICIO AL CLIENTE:** Buena atención, amabilidad y agilidad.
 - **RESPONSABILIDAD:** Puntualidad, disciplina y equidad.

5.1.2. Productos de la Planta Industrial Chemoto S.A.C del departamento de Lambayeque.

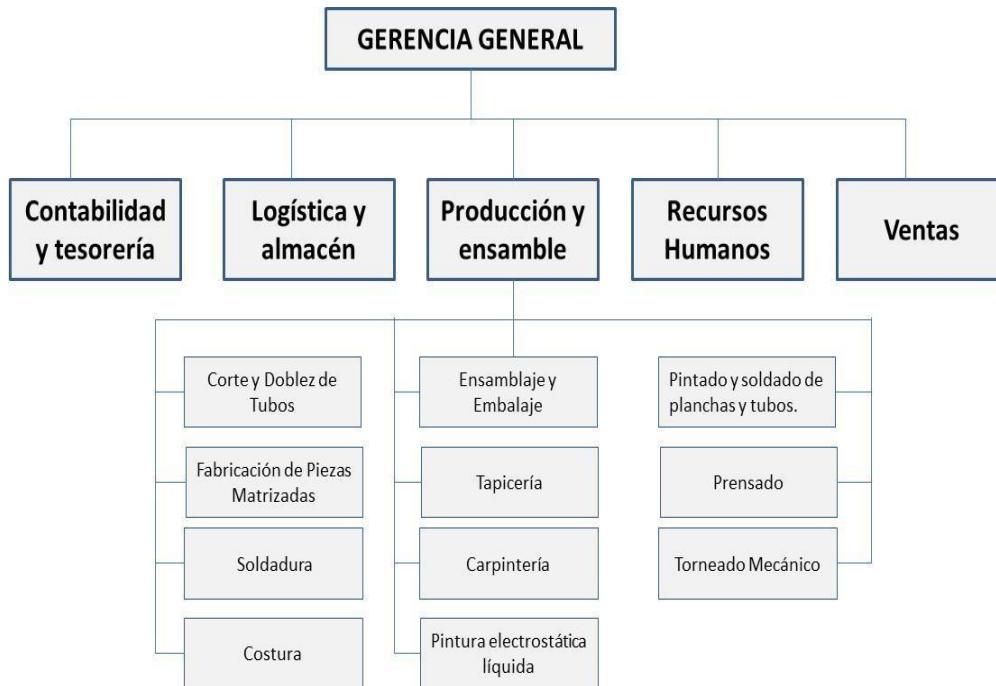
Productos fabricados: Chasis, carrocerías, tolvas y panorámicos.

Productos terminados:

- **Motocicletas:** Motos pisteras, motos de terreno y motos chacareras.

- Trimotos: Trimotos de pasajeros y trimotos de carga (Ver Anexo1).
- Cuatrimotos: Cuatrimotos chemoto niños.

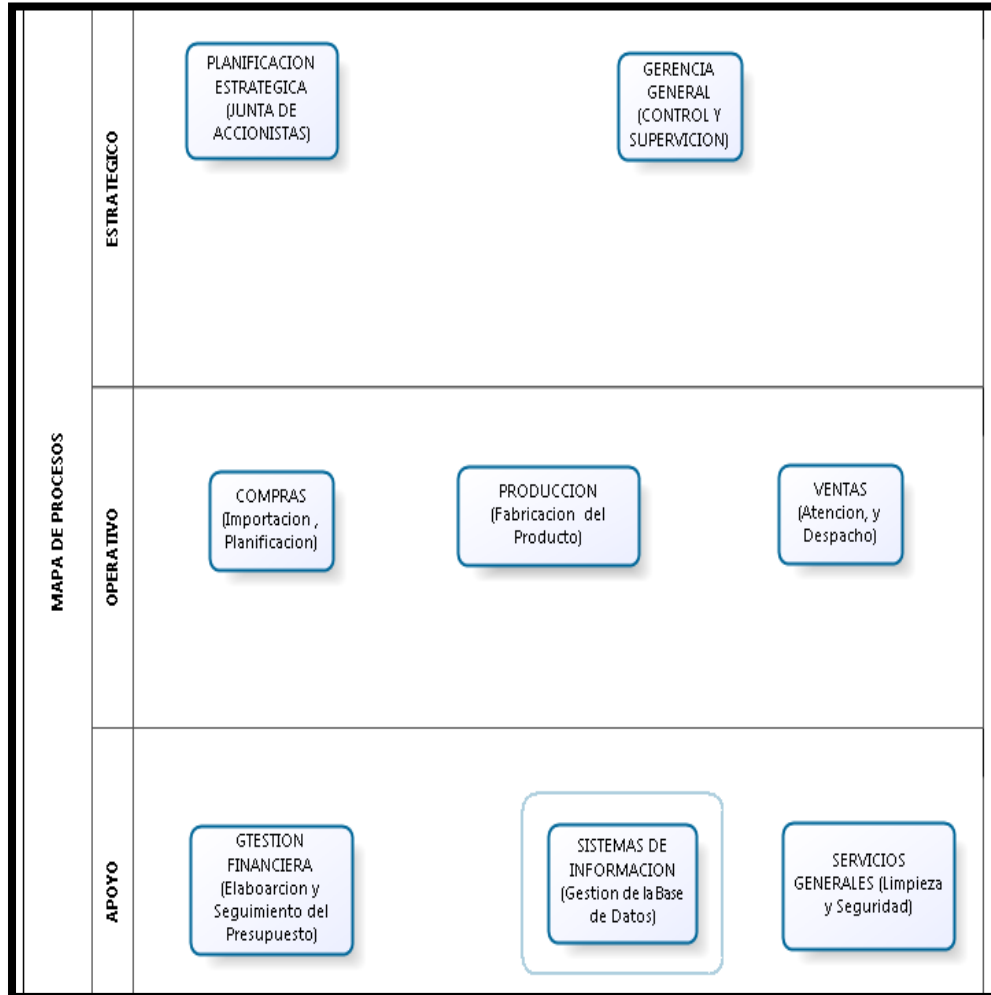
5.1.3. Organigrama de la Organización



5.1.4. Descripción de los procesos o procedimientos principales en la Planta Industrial Chemoto S.A.C.

- **Mapa de procesos**

Figura 24. Mapa de procesos de la Planta Industrial Chemoto S.A.C.



Fuente: Elaboración propia

- **Ficha técnica de cada proceso operativos**

Figura 25. Ficha técnica de Compras – Logística

FICHA TECNICA PARA EL PROCESO DE COMPRAS DE LA PLANTA INDUSTRIAL CHEMOTO S.A.C		
TITULO: COMPRAS - LOGISTICA	CODIGO: C-1	PAJINACION: 1 de 1
RESPONSABLE: Emilia Guerra Barrantes	VERSION: 1	FECHA DE ULTIMA REVISION: 09 de Setiembre del 2015
OBJETO <ul style="list-style-type: none">• proporcionar y obtener siempre los requerimientos de las distintas áreas de la empresa para la producción.		
ALCANCE <ul style="list-style-type: none">• Son las distintas áreas de la empresa que será habilitado y abastecidas.• El proceso se inicia con la recepción de los pedidos y su disponibilidad en el stock para su respectiva compra.		
DESCRIPCION <p>las etapas que comprende :</p> <ul style="list-style-type: none">• Recepción de pedido gestión de compra• Abastecimiento y recepción de las mismas• Se revisan los materiales disponibles para su utilización		

Flujograma ver anexo 7

Fuente: Elaboración propia

Figura 26. Ficha técnica de Ventas

FICHA TECNICA PARA EL PROCESO DE VENTAS DE LA PLANTA INDUSTRIAL CHEMOTO S.A.C		
TITULO: VENTAS	CODIGO: V-1	PAJINACION: 1 de 1
RESPONSABLE: Carla Díaz García	VERSION: 1	FECHA DE ULTIMA REVISION: 09 de Setiembre del 2015
<p>OBJETO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vender y entregar a tiempo los productos en perfectas condiciones al cliente para su satisfacción. <p>ALCANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los destinatarios del proceso es toda la población en general. • El proceso se inicia con la recepción del producto solicitado por el cliente y finaliza en la entrega del producto. <p>DESCRIPCION</p> <p>las etapas que comprende :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción del producto solicitado por el cliente • Acuerdo de Forma de pago • Cancelación del producto y entrega 		

Flujograma ver anexo 8

Fuente: Elaboración propia

Figura 27. Ficha técnica de Producción

FICHA TECNICA PARA EL PROCESO DE PRODUCCION DE LA PLANTA INDUSTRIAL CHEMOTO S.A.C		
TITULO: PRODUCCION	CODIGO: P-1	PAJINACION: 1 de 1
RESPONSABLE: Emerson Juárez Rojas	VERSION: 1	FECHA DE ULTIMA REVISION: 09 de Setiembre del 2015
<p>OBJETO</p> <ul style="list-style-type: none"> Fabricación de productos de calidad para la satisfacción de los clientes. <p>ALCANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> Los destinatarios del proceso es el área de compras-logística. El proceso se inicia con la recepción de la materia prima necesaria y accesorios necesarios para la fabricación de los productos. <p>DESCRIPCION</p> <p>las etapas que comprende :</p> <ul style="list-style-type: none"> Recepción de materia prima y accesorios Fabricación y ensamble Entrega del producto terminado 		

Flujograma ver anexo 9

Fuente: Elaboración propia

5.1.5. Proceso de producción y administración de información

Tabla 9. Procesos, subprocesos, actividades del proceso de producción y administración de información.

PROCE- SOS	SUB PROCESOS	ACTIVIDADES	TAREAS
PLANIFICACION ESTRATEGICA			
		Análisis de la situaciones	
		Reuniones	
		Establecimiento de los objetivos	
		Aprobación Objetivos	
GERENCIA GENERAL			
		Planificación de visita	
		Visita empresa (Áreas)	
		Recopilación de información	
		Establece Tareas	
		Planifica reuniones	
COMPRAS – LOGISTICA			
	Compra		
		Planificación	
		Lista de pedido	
		Emisión orden de compra	
		Recepción de pedido	
		Inspección	
		Almacenado	
PRODUCCION (TRIMOVIL CARGA)			
	Área de soldado		
	Cuadrado		
			Recepción de materia prima
			Medición
			Cortar

			Soldar
			Cuadrado terminado
		Caballo	
			Recepción de materia prima
			Medición
			Cortar
			Doblar
			Caballo terminado
		Chasis	
			Apuntalar cuadrado
			Soldado de cuadrado y caballo
			Chasis semiterminado
		Plataforma	
			Recepción de materia prima
			Medición
			Soldado
			Taladrado
			Plataforma semiterminada
		Laterales	
			Recepción de materia prima
			Medición
			Cortado
			Prensado
			Laterales terminados
		Tolva	
			Recepción de materia prima
			Medición
			Cortado
			Soldado
			Tolva semiterminada
	Área de pintado		
	Chasis y plataforma		

			Apuntalado de chasis y plataforma semiterminada
			Decapado
			Lavado con detergente
			Lavado con agua
			Enjuagado
			Secado
			Pintado de base
			Pintado de terminado negro
			Chasis y plataforma terminadas
			Almacén de P. semiterminado
		Tolva	
			Apuntalado de tolva
			Inspección
			Decapado
			Lavado con detergente
			Lavado con agua
			Enjuagado
			Secado
			Pintado de base
			Secado
			Pintado de base
			Pintado de aluminio
			Pintado de color (azul o rojo)
			Horneado
			Enfriado
			Tolva terminada
			Almacén de P. semiterminado
	Área de tapizado y costura		
			Recepción de materia prima
			Medición

			Cortado
			Costura
			Pegado
			Estampar
			Vestido terminado
			Almacén de P. semiterminado
	Área de ensamblado		
			Recepción de materia prima
			Unir neumáticos y corona
			Montar el chasis
			Colocar resortes y muelles
			Colocar amortiguadores
			Colocar abrazaderas posteriores
			Colocar cardan
			Colocar clouse de retroceso
			Colocar Cardan
			Colocar freno de mano
			Colocar Palanca ruster
			Colocar Cable de ruster
			Colocar Sistema eléctrico
			Colocar Soporte de motor
			Colocar barrilla de freno de pie
			Colocar Barras delanteras
			Colocar Neumáticos delanteros
			Colocar Chapa
			Colocar Timón

			Colocar Intermitentes
			Colocar Tablero
			Colocar Cable de velocímetro
			Colocar Mascara
			Colocar Porta chapa
			Tapabarro delantero
			Conectar cable de freno
			Colocar varilla de freno posterior
			Colocar motor
			Colocar caja de cambios de retroceso
			Colocar clouse
			Colocar radiador
			Colocar carburador
			Colocar filtro de aire
			Colocar tanque de gasolina
			Colocar asiento
			Colocar tapa de gasolina
			Colocar tapas laterales
			Colocar plataforma
			Colocar guardafangos
			Colocar tolva
			Colocar panorámicos
			Vestirla
			Activarla
			Producto terminado
VENTAS			
		Cliente solicita el Trimóvil carga	

		Verificación de stock	
		Aprobación de pedido	
		Acuerdo de forma de pago	
		Emisión de comprobantes de pago	
		Realización de cancelación	
		Realización de entrega del producto	
GESTION FINANCIERA			
		Recepción de documentación	
		Análisis de documentación	
		Liquidez	
		Aprobación	
		Entrega de efectivo	
SERVICIOS GENERALES			
	Mantenimiento		
		Ingreso a empresa	
		Registro de hora de llegada	
		Ingreso a vestuarios	
		Recorre y limpia áreas de la empresa	
		Registra hora de salida	
	Seguridad		
		Ingreso a la empresa	
		Recibe a los trabajadores	
		Registra hora de llegada	

		Registra hora de salida	
--	--	-------------------------	--

Fuente: Elaboración propia

5.1.6. Diagrama de operaciones del proceso

En el siguiente DOP, mostrara gráficamente el proceso a realizarse para fabricación de una mototaxi (trimovil pajero).

5.2. PROPUESTA DE APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DENOMINADO DE 360° POR COMPETENCIAS EN LA PLANTA INDUSTRIA CHEMOTO

5.2.1. Introducción

Según Alles (2002) es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado, donde la persona es evaluada por todo su entorno: jefes, pares y subordinados. Cuanto mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema.

La evaluación del desempeño, implica la identificación, medida y gestión del rendimiento de las personas de una organización (Gómez, Balkin & Cardy, 1999).

Por identificación los autores se refieren a determinar qué áreas del trabajo debería analizar el directivo cuando mide el rendimiento. Una identificación racional y defendible legalmente exige que el sistema de medición parta del análisis del puesto de trabajo. El sistema de evaluación, por tanto, debería centrarse en el rendimiento que afecta al éxito de la organización en lugar de en características irrelevantes para el rendimiento, tales como la raza, la edad o el sexo. La medición implica la realización de un juicio sobre el rendimiento del empleado.

Una buena medida del rendimiento debe ser algo coherente en toda la organización, es decir, todos los directivos de la organización deben mantener estándares de calificación comparables. La evaluación debería ser algo más que una actividad retrospectiva que critica o alaba a los trabajadores por su rendimiento durante el año anterior. En lugar de ello, la evaluación debe adoptar una visión orientada al futuro

respecto de lo que los trabajadores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización, esto significa que los directivos deben ofrecer información a los trabajadores sobre su rendimiento anterior y ayudarles para alcanzar un rendimiento superior.

5.2.2. Propósito

Evaluar el desempeño del personal y en base a los resultados realizar planes de mejora.

5.2.3. Objetivos de la Propuesta

5.2.3.1. Objetivo General

Presentar un diseño de sistema de evaluación (instrumentos) del desempeño, aplicable a las jefaturas de la Planta Industrial.

5.2.3.2. Objetivos Específicos

- a) Mejorar el desempeño laboral
- b) Promover al personal
- c) Detectar necesidades de capacitación para el personal
- d) Mantener niveles de eficiencia y productividad en las diferentes áreas de la Planta Industrial acorde a las necesidades de la organización.

5.2.4. Participantes

Encargado de las Evaluaciones

El área de recursos humanos y la gerencia general de la Planta Industrial se encargarán de programar las evaluaciones para cumplir con los objetivos organizacionales de las diferentes áreas.

Evaluados

- a) Jefe de contabilidad y tesorería
- b) Jefe de logística y almacén
- c) Jefe de producción y ensamble
- d) Jefe de recursos humanos
- e) Jefe comercial

Evaluadores

Deben ser los superiores, pares, cliente interno y externo. Que tengan oportunidad de ver al evaluado en acción.

5.2.5. Frecuencia con que se debe evaluar

Con el propósito de dar continuidad a la implementación del modelo de evaluación de desempeño 360°, se recomienda realizarlo cada seis meses.

5.2.6. Descripción

La evaluación de desempeño llevará varias etapas. Será el área de recursos humanos quien detectará regularmente un problema y debe buscar soluciones considerando las siguientes etapas:

- Definir el puesto: averiguar cuál es el problema y enfocar.
Plantear el problema.
- Establecer metas: establecer metas para el desempeño y considerar cambios, Pedir soluciones y decidir un plan de medidas.
- Medir el adelanto de los empleados: establecer normas y procedimientos de trabajo.

- Llevar a cabo una entrevista de evaluación: planteé el problema, pida razones y soluciones decidiendo en conjunto un plan de acción. Retroalimente al empleado siempre que pueda.

5.2.7. Procedimiento

Para que la Planta Industrial pueda hacer una evaluación de desempeño de 360° a sus diferentes áreas laborales se recomienda:

1. Cada jefe inmediato tendrá la atribución del llenado de las bitácoras del personal a su cargo.
2. Preparar al personal de la Planta Industrial Chemoto S.A.C., con información de lo que implica el proceso de evaluación de desempeño de 360°, dando los objetivos y el porqué de su aplicación. El entrenamiento es indispensable y debe hacerse énfasis sobre los factores a evaluarse, bajo que interpretación se evaluarán y el uso del instrumento.
3. El perfil del puesto y descripción son indispensables para establecer las funciones y responsabilidades de un puesto específico. Por lo que las áreas de la Planta Industrial debe tenerlos actualizados.
4. Determinar las metas y objetivos del desempeño.
5. Llevar a cabo la entrevista de evaluación determinando un problema, pidiendo explicaciones y razones del mismo, para tomar las medidas pertinentes en conjunto.
6. Concertar período de evaluación y retroalimentación cada seis meses.
7. Diseñar el instrumento de evaluación de desempeño de 360° para las diferentes áreas de la Planta Industrial, que sólo será entregado en forma directa al interesado. El cual será procesado por el departamento de recursos humanos.
8. Aplicar el instrumento de la evaluación del desempeño de 360°.

- Recursos Humanos revisa y define el formulario e imprime la cantidad según el número de evaluados y evaluadores.
 - Entrega a cada jefe de área los instrumentos para evaluación de su personal, cada sobre debe ir debidamente identificado con el nombre del colaborador a evaluar. Indicando la metodología de entrega.
 - El jefe inmediato deberá entregar a cada persona responsable de evaluar al colaborador el formato de evaluación de desempeño a utilizar.
 - Los evaluadores llenan sus respectivos instrumentos y los entregan al jefe inmediato.
 - El jefe inmediato traslada en sobres cerrados al departamento de recursos humanos todas las evaluaciones realizadas.
 - Los documentos son archivados por el encargado de Recursos Humanos y no son devueltos por ninguna razón.
9. El departamento de Recursos Humanos analiza los datos recolectados y debe incluir las responsabilidades y funciones.
10. Recursos Humanos elabora un informe de 360° que le entrega al evaluado en la reunión programada para entrega de resultados de evaluación de desempeño. El informe debe ser claro, con una explicación de cuál fue la metodología utilizada y gráficos explicativos de los resultados. Debe adjuntarse una explicación de las mejoras que se deben hacer para mejorar el desempeño según los resultados obtenidos.
11. Presentar un informe al Gerente General: debe recibir por parte del evaluador un resumen de los resultados realizados por parte del evaluador. Debe ser informado del resultado consolidado de las evaluaciones de desempeño de 360° en relación con los factores que todos los trabajadores posean.

12. Realizar retroalimentación cada seis meses en donde participen, jefes inmediatos y personal evaluado.
13. Mantener la comunicación y dar seguimiento al proceso

5.2.8. Criterios de desempeño a evaluar:

Se va a tener en cuenta los siguientes criterios de desempeño a evaluar

a) Factores y punteo ponderado

FACTOR	PUNTEO PONDERADO
LIDERAZGO	20
EMPOWERMENT	20
TRABAJO EN EQUIPO	20
COMPROMISO	20
PRODUCTIVIDAD	20

b) Escala de evaluación global

A	Alto	De 91 a 100 puntos
B	Encima al promedio	De 76 a 90 puntos
C	Promedio	De 60 a 75 puntos
D	Debajo del promedio	De 46 a 59 puntos
E	Insatisfactorio	De 01 a 45 puntos

c) Escala de Calificación de Comportamiento a Evaluar

Siempre	5
Casi siempre	4
Regularmente	3
Algunas veces	2

- d) Breve descripción de cada factor y cada comportamiento a evaluar dentro del mismo:

LIDERAZGO

Concepto	Comportamiento
Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Crean un clima de energía y compromiso.	<p>Comunica a todos una convincente visión de futuro</p> <p>Es carismático: genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por el encomendado.</p> <p>Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal.</p> <p>Asume naturalmente el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorando sensiblemente su performance.</p>

EMPOWERMENT

Concepto	Comportamiento
Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y	<p>Define claramente los objetivos de desempeño, asignado las responsabilidades personales y de equipo que corresponden.</p> <p>Proporciona dirección a los equipos, no solo mediante la definición de la misión, sino también a través de su ejemplo y su</p>

define responsabilidades.

acción personal.

Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en el negocio

Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.

TRABAJO EN EQUIPO

Concepto	Comportamiento
Implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos con el fin de alcanzar objetivos del área.	Mantiene una actitud de disposición para apoyar y ayudar a sus compañeros Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con sus tareas alcanzando los objetivos planteados. Muestra interés por participar en las diferentes actividades del área brindando apoyo a quien lo necesite. Aporta ideas de mejora para su dependencia proponiendo y comprometiéndose a realizarlas.

COMPROMISO

Concepto	Comportamiento
Sentir como propios los objetivos	Realiza sus actividades de forma eficiente para lograr el cumplimiento a cabalidad de

organizacionales. Se encuentra comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	<p>su trabajo.</p> <p>Toma como propios los objetivos de la organización y busca el beneficio de la misma.</p> <p>Muestra su compromiso al lograr la misión a la que fue asignado y la consigue no importando los medios utilizados, dificultades u obstáculos encontrados.</p> <p>Muestra su compromiso con la organización al portar de forma adecuada y respetuosa su uniforme.</p>
---	--

PRODUCTIVIDAD

Concepto	Comportamiento
Habilidad de establecer objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. Modo efectivo de abordar las tareas de forma eficiente.	<p>Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.</p> <p>En cada actividad se auto-exige con el fin de presentar un trabajo basado en la excelencia.</p> <p>Comprende las instrucciones que se le proporcionan y realiza el trabajo de acuerdo áreas instrucciones.</p> <p>El trabajo asignado se realiza con el grado mínimo de error buscando satisfacer en todo momento al cliente interno/externo.</p>

e) Instrumentos de apoyo que se utilizarán para realizar la evaluación del desempeño

- Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360° (Jefe Inmediato)
- Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360° (Autoevaluación)
- Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360° (Par)
- Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360° (Cliente Externo)

Tabla 10. Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360° Jefe Inmediato Superior

**Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360°
Jefe Inmediato Superior**

Descripción: Instrumento de evaluación de desempeño de 360° para las jefaturas

Datos del Evaluado:

Nombre	
Puesto que desempeña	
Área o departamento	

Instrucciones: En la columna de nivel de comportamiento seleccionar la opción que usted considere que aplica con mayor regularidad el colaborador evaluado seleccionándola con una X.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	S	CA	R	AV	N
		5	4	3	2	1
LIDERAZGO Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Crean un clima de energía y compromiso.	Comunica a todos una convincente visión de futuro					
	Es carismático: genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por el encomendado.					
	Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal.					
	Asume naturalmente el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorando sensiblemente su performance.					
EMPOWERMENT Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades.	Define claramente los objetivos de desempeño, asignado las responsabilidades personales y de equipo que corresponden.					
	Proporciona dirección a los equipos, no solo mediante la definición de la misión, sino también a través de su ejemplo y su acción personal.					
	Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en el negocio					

	Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.					
TRABAJO EQUIPO Implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos con el fin de alcanzar objetivos del área.	Mantiene una actitud de disposición para apoyar y ayudar a sus compañeros					
	Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con sus tareas alcanzando los objetivos planteados.					
	Muestra interés por participar en las diferentes actividades del área brindando apoyo a quien lo necesite.					
	Aporta ideas de mejora para su dependencia proponiendo y comprometiéndose a realizarlas.					
COMPROMISO Sentir como propios los objetivos organizacionales. Se encuentra comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	Realiza sus actividades de forma eficiente para lograr el cumplimiento a cabalidad de su trabajo.					
	Toma como propios los objetivos de la organización y busca el beneficio de la misma.					
	Muestra su compromiso al lograr la misión a la que fue asignado y la consigue no importando los medios utilizados, dificultades u obstáculos encontrados.					
	Muestra su compromiso con la organización al portar de forma					

	adecuada y respetuosa su uniforme.					
PRODUCTIVIDAD Habilidad de establecer objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. Modo efectivo de abordar las tareas de forma eficiente. Habilidad de establecer objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. Modo efectivo de abordar las tareas de forma eficiente.	Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.					
	En cada actividad se auto-exige con el fin de presentar un trabajo basado en la excelencia.					
	Comprende las instrucciones que se le proporcionan y realiza el trabajo de acuerdo a esas instrucciones. El trabajo asignado se realiza con el grado mínimo de error buscando satisfacer en todo momento al cliente interno/externo.					
	Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360° Autoevaluación

Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360° Autoevaluación

Descripción: Instrumento de evaluación de desempeño de 360° para las jefaturas

Datos del Evaluado:

Nombre	
Puesto que desempeña	
Área o departamento	

Instrucciones: En la columna de nivel de comportamiento seleccionar la opción que usted considere aplica con mayor regularidad a su desempeño laboral, seleccionándola con una X.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	S	CA	R	AV	N
		5	4	3	2	1
LIDERAZGO Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Crean un clima de energía y compromiso.	Comunica a todos una convincente visión de futuro					
	Es carismático: genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por el encomendado.					
	Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal.					
	Asume naturalmente el					

	liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorando sensiblemente su performance.					
EMPOWERMENT Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades.	Define claramente los objetivos de desempeño, asignado las responsabilidades personales y de equipo que corresponden.					
	Proporciona dirección a los equipos, no solo mediante la definición de la misión, sino también a través de su ejemplo y su acción personal.					
	Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en el negocio					
	Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.					
TRABAJO EQUIPO Implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos con el fin de alcanzar los objetivos del	Mantiene una actitud de disposición para apoyar y ayudar a sus compañeros					
	Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con sus tareas alcanzando los objetivos planteados.					

área.	Muestra interés por participar en las diferentes actividades del área brindando apoyo a quien lo necesite.					
	Aporta ideas de mejora para su dependencia proponiendo y comprometiéndose a realizarlas.					
COMPROMISO Sentir como propios los objetivos organizacionales. Se encuentra comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	Realiza sus actividades de forma eficiente para lograr el cumplimiento a cabalidad de su trabajo.					
	Toma como propios los objetivos de la organización y busca el beneficio de la misma.					
	Muestra su compromiso al lograr la misión a la que fue asignado y la consigue no importando los medios utilizados, dificultades u obstáculos encontrados.					
	Muestra su compromiso con la organización al portar de forma adecuada y respetuosa su uniforme.					
PRODUCTIVIDAD Habilidad de establecer objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos	Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.					
	En cada actividad se auto-exige con el fin de presentar un trabajo basado en la excelencia.					

<p>exitosamente. Modo efectivo de abordar las tareas de forma eficiente. Habilidad de establecer objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. Modo efectivo de abordar las tareas de forma eficiente.</p>	<p>Comprende las instrucciones que se le proporcionan y realiza el trabajo de acuerdo a esas instrucciones. El trabajo asignado se realiza con el grado mínimo de error buscando satisfacer en todo momento al cliente interno/externo.</p>					
<p>Comprende las instrucciones que se le proporcionan y realiza el trabajo de acuerdo a esas instrucciones. El trabajo asignado se realiza con el grado mínimo de error buscando satisfacer en todo momento al cliente interno/externo.</p>	<p>Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.</p>					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12. Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360° Par

Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360° Par

Descripción: Instrumento de evaluación de desempeño de 360° para las jefaturas

Datos del Evaluado:

Nombre	
Puesto que desempeña	
Área o departamento	

Instrucciones: En la columna de nivel de comportamiento seleccionar la opción que usted considere aplica el empleado par suyo con mayor

regularidad en su desempeño laboral actual, seleccionándola con una X.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	S	CA	R	AV	N
		5	4	3	2	1
LIDERAZGO Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Crean un clima de energía y compromiso.	Comunica a todos una convincente visión de futuro					
	Es carismático: genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por el encomendado.					
	Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal.					
	Asume naturalmente el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorando sensiblemente su performance.					
EMPOWERMENT Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona	Define claramente los objetivos de desempeño, asignado las responsabilidades personales y de equipo que corresponden.					
	Proporciona dirección a los equipos, no solo mediante la definición					

dirección y define responsabilidades.	de la misión, sino también a través de su ejemplo y su acción personal.					
	Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en el negocio					
	Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.					
TRABAJO EQUIPO Implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos con el fin de alcanzar objetivos del área.	Mantiene una actitud de disposición para apoyar y ayudar a sus compañeros					
	Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con sus tareas alcanzando los objetivos planteados.					
	Muestra interés por participar en las diferentes actividades del área brindando apoyo a quien lo necesite.					
	Aporta ideas de mejora para su dependencia proponiendo y comprometiéndose a realizarlas.					
COMPROMISO Sentir como propios los objetivos organizacionales. Se encuentra comprometido por completo con	Realiza sus actividades de forma eficiente para lograr el cumplimiento a cabalidad de su trabajo.					
	Toma como propios los objetivos de la organización y busca el beneficio de la misma.					

el logro de objetivos comunes.	Muestra su compromiso al lograr la misión a la que fue asignado y la consigue no importando los medios utilizados, dificultades u obstáculos encontrados.					
	Muestra su compromiso con la organización al portar de forma adecuada y respetuosa su uniforme.					
PRODUCTIVIDAD Habilidad de establecer objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. Modo efectivo de abordar las tareas de forma eficiente. Habilidad de establecer objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. Modo efectivo de abordar las tareas de forma eficiente.	Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.					
	En cada actividad se auto-exige con el fin de presentar un trabajo basado en la excelencia.					
	Comprende las instrucciones que se le proporcionan y realiza el trabajo de acuerdo a esas instrucciones. El trabajo asignado se realiza con el grado mínimo de error buscando satisfacer en todo momento al cliente interno/externo.					
	Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360°
 Cliente externo

**Instrumento para Evaluación de Desempeño de 360°
 Cliente externo**

Descripción: Instrumento de evaluación de desempeño de 360° para las jefaturas

Datos del Evaluado:

Nombre	
Puesto que desempeña	
Área o departamento	

Instrucciones: En la columna de nivel de comportamiento seleccionar la opción que usted considere aplica el colaborador con mayor regularidad en su desempeño laboral actual, seleccionándola con una X.

FACTOR	COMPORTAMIENTO	S	CA	R	AV	N
		5	4	3	2	1
LIDERAZGO Capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Crean un clima de energía y compromiso.	Comunica a todos una convincente visión de futuro					
	Es carismático: genera entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión por el encomendado.					
	Se lo considera un referente interno y externo en materia de liderazgo, tanto formal como informal.					

	Asume naturalmente el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorando sensiblemente su performance.					
EMPOWERMENT Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades.	Define claramente los objetivos de desempeño, asignado las responsabilidades personales y de equipo que corresponden.					
	Proporciona dirección a los equipos, no solo mediante la definición de la misión, sino también a través de su ejemplo y su acción personal.					
	Aprovecha la diversidad de los equipos para lograr un valor añadido superior en el negocio					
	Combina adecuadamente situaciones, personas y recursos para el logro de los objetivos planteados.					
TRABAJO EQUIPO Implica la capacidad de cooperar y colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar juntos con el fin de alcanzar objetivos del área.	Mantiene una actitud de disposición para apoyar y ayudar a sus compañeros					
	Alienta la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con sus tareas alcanzando los objetivos planteados.					
	Muestra interés por participar en las diferentes actividades del área brindando apoyo a quien lo					

	necesite.					
	Aporta ideas de mejora para su dependencia proponiendo y comprometiéndose a realizarlas.					
COMPROMISO Sentir como propios los objetivos organizacionales. Se encuentra comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.	Realiza sus actividades de forma eficiente para lograr el cumplimiento a cabalidad de su trabajo.					
	Toma como propios los objetivos de la organización y busca el beneficio de la misma.					
	Muestra su compromiso al lograr la misión a la que fue asignado y la consigue no importando los medios utilizados, dificultades u obstáculos encontrados.					
	Muestra su compromiso con la organización al portar de forma adecuada y respetuosa su uniforme.					
PRODUCTIVIDAD Habilidad de establecer objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. Modo efectivo de abordar las tareas de forma eficiente. Habilidad de establecer objetivos de	Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.					
	En cada actividad se auto-exige con el fin de presentar un trabajo basado en la excelencia.					
	Comprende las instrucciones que se le proporcionan y realiza el trabajo de acuerdo a esas instrucciones. El trabajo asignado se realiza con el grado mínimo de error					

desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. Modo efectivo de abordar las tareas de forma eficiente.	buscando satisfacer en todo momento al cliente interno/externo.					
	Cumple con las metas individuales y grupales asignadas.					

Fuente: Elaboración propia

f) Costo de implementación del sistema

El proceso de diseño e implementación del Sistema de Evaluación en la empresa tiene un costo aproximado de S/ 13,875.00. Es decir, el costo jefe de área representa S/ 2,750 al año. Se ponderó costos de implementación, mismos que se gastarán en un año.

Tabla 14. Costo de sistema de evaluación

	Material	Cantidad	Precio	Total
1	Capacitador	2	S/4,000.00	S/8,000.00
2	Auditor	1	S/ 1,000.00	S/ 1,000.00
3	Papel Bond	3 cientos	S/ 15.00	S/ 45.00
4	Lápices	2 docenas	S/ 20.00	S/ 40.00
5	Tinta para impresora	4 paquetes	S/ 60.00	S/ 240.00
6	Computador portátil	1	S/ 1,400.00	S/ 1,400.00
7	Capacitación	1	S/ 3,000.00	S/ 3,000.00
8	Boletines informativos	30	S/ 5.00	S/ 150.00
				S/ 13,875.00

Fuente: Elaboración propia

g) Beneficios de la implementación del Sistema

Con base en la simulación, la reducción en costos representado en cada uno de los aspectos que se medirán, será de un 80%. La matriz representa el costo que puede generar el no controlar los aspectos de puntualidad, inventarios, productos mal hechos y daño a las máquinas. Si estos se reducen en un 80% existiría un beneficio de S/ 55,485.00 ese sería el beneficio de implementar la evaluación.

Tabla 15. Beneficio de implementación del sistema

	Aspecto	Descripción	Costo
1	Puntualidad	En total se registró por diferentes razones un ausentismo de aproximadamente 48 horas.	S/960.00
2	Inventarios	Se registran pérdidas por mal manejo de inventario de S/3,000.00 al mes	S/ 36,000.00
3	Productos mal hechos	Se registran por productos mal elaborados o no listos para la venta por S/. 10,000.00 Promedio/ tienda al mes	S/ 12,000.00
4	Daños de maquina	Se registró cinco reparaciones de daños por mal manejo al mes/tienda	S/ 12,000.00
5	Residuos	Perdidas por exceso de producción y residuos del S/900.00	S/ 8,400.00
			S/ 69,360.00

Fuente: Elaboración propia

h) Relación beneficio-costo.

La relación costo beneficio del sistema a reducir las pérdidas en un 80% del total de los criterios de desempeño, puesto en la simulación. Es decir que se debe procurar cumplir cada indicador lo más cercano a un 80%. El beneficio de implementar el Sistema de Evaluación es de S/. 55,485.00.

CAPITULO VI
CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

- a) En el análisis de la situación actual del modelo de evaluación de desempeño de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. de Lambayeque, observamos que están empleando un sistema de evaluación del desempeño tradicional, con uso de instrumentos poco confiables. Consideran que la empresa debería medir periódicamente sobre las áreas más relevantes o aquellas críticas donde es necesario reforzar positivamente sus acciones.
- b) Al analizar la satisfacción laboral observamos que la mayoría de los trabajadores consideran estar satisfechos con su entorno laboral. Están más satisfechos con las Relaciones Sociales que se da en la empresa, con el Desarrollo Personal y con el Desempeño de la Tarea. En menor proporción con los beneficios e Incentivos Laborales, las Condiciones Físicas y Materiales y las Relaciones con la autoridad. Están en desacuerdo con las Políticas Administrativas de la empresa.
- c) Se consideró necesario realizar una propuesta de un Sistema de Evaluación de Desempeño de 360° que ha sido motivo de la presente investigación.
- d) Realizado en análisis beneficio-costos, se determinó que la empresa con la aplicación de este modelo obtendrá un beneficio de s/. 55,485.00.

6.2. Recomendaciones

- a) Diseñar e implementar un programa de incentivos laborales para mejorar el nivel de satisfacción y clima laboral de la empresa.
- b) Asimismo implementar la presente propuesta de evaluación del desempeño 360° en la Planta Industrial Chemoto por su gran aporte al desarrollo humano y profesional para sus empleados.
- c) Se considera interesante la posibilidad de combinar este proyecto de evaluación de 360°, con un sistema de reclutamiento de personal y clima laboral organizacional.
- d) Aplicar programa de capacitaciones al recurso humano de la Planta Industrial Chemoto S.A.C.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M.A. (2008). *Desempeño por competencias evaluación de 360°*. México, D.F., México: Granica S.A.
- Alles, M. A. (2002). *Desempeño por competencias: evaluación de 360°*. México, D.F., México: Granica S.A.
- Alles, Martha Alicia (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Argentina: Buenos Aires. Argentina: Granica S.A.
- Ángel, A., Dubin, K. A., Salvador, M., & Simón, C. (2008). *La evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas*. España: Madrid.
- Arroyo, K., & Lugo, E. (2006). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño aplicable al personal de apoyo administrativo, en la Universidad de Oriente, Núcleo Monagas, Departamento de Personal*. Recuperado el 20 de agosto de <http://ri.bib.udo.edu.ve/handle/123456789/2924>
- Asociación Española para la calidad (2011). *La gestión del Talento*. Recuperada el 20 de septiembre de 2014, disponible en http://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=32c4e030-43eb-4856-970b-a34d96d686b3&groupId=10128.
- Balestrini A, Mirian. (2006). *Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación* (7^o Edición). Venezuela.
- Bohlander, G., Snell, S., Sherman, A., & Sacristán, P. M. (2001). *Administración de recursos humanos* (12^a Ed.). México: Thompson Learning.
- Byars, L. y Rue, L. (1996) “*Gestión de Recursos Humanos*”. España: Ed. IWIN.
- Casares, J. (1997). *Diccionario ideológico de la lengua española*.

- Chiavenato Idalberto (2007) *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones (Octava edición)*. México D.F.; McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta, Ed). Santa Fe de Bogotá: McGraw – Hill.
- Corado, I. G. P. (2013). *Factores que afectan la adecuada aplicación de la evaluación del desempeño en el Proyecto BLP (Better Life Project)*. Recuperado el 18 de agosto de <http://54.245.230.17/library/images/3/38/PED-ADMON-658.pdf>
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. (8va. Ed). México. D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
- Dessler, G., Juárez, R. A. V., Sobrino, C. H., & Tepezano, J. L. R. (2009). *Administración de recursos humanos*. México. D.F.: Pearson Educación.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (1999). *Gestión de recursos humanos*. (5ta. Edición). España: Madrid. España: Editorial Prentice Hall.
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Editorial Prentice Hall.
- Gómez, Luis R., David B. Balkin, David B. & Cardy, Robert I. (2008). *Gestión de Recursos Humanos (5ª. ed.)*. España: Madrid. España: Pearson Educación, S.A.
- Guerra-López, I. (2007). *Evaluación y mejora continua: Conceptos y herramientas para la medición y mejora del desempeño*. España: Madrid. España: Editorial Prentice Hall.
- Guest, D.E. (1994). *Psicología organizacional y gestión de recursos humanos: Hacia un enfoque europeo. Psicología Europea y Organizacional*.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Herrera, S. y Rodríguez, H. (2002). *Apreciación crítica de la Evaluación de Desempeño*. Universidad Autónoma de Centro América San José de Costa Rica.
- Jaramillo, L (2005). *Gestión del talento humano en el micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos*. *Pensamiento & Gestión*, 18, pp. 103-137. Recuperado el 20 de septiembre de 2014, disponible en <http://www.redalyc.org/pdf/646/64601805.pdf>.
- La Torre Oscar (Enero 2014). *Evaluación del desempeño en cifras*. *Revista Aptitus*. Recuperado de <http://www.pwc.com/pe/es/prensa/la-evaluacion-de-desempeno-en-cifras.jhtml>
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación Organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Washington: IDRC.
- Méndez, A. C. O. (2012). *Criterios para implementar un modelo de evaluación de desempeño de 360° en el departamento de ventas de una empresa productora y comercializadora de aceites, margarinas y grasas industriales especializadas*. Recuperado de [http://54.245.230.17/library/digital/PED-ADMON-379%20\(1\).pdf](http://54.245.230.17/library/digital/PED-ADMON-379%20(1).pdf)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *Gestión de recursos humanos: Una conceptualización de los componentes del compromiso organizacional*. *Review*, 1(1), 61-89.
- Moreno, F. y Godoy, E. (2012). *El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones*. *International Journal of GoodConscience*. 7(1) 57-67. Recuperado el 20 de

- septiembre de 2014, disponible en [http://www.spentamexico.org/v7-n1/7\(1\)57-67.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n1/7(1)57-67.pdf). Venezuela.
- Moreno, L. P. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (7ª edic.). España: Ediciones Díaz de Santos.
- Santos, A. C. (2001). *Gestión de competencias*. Editorial Academia.
- Snell, S., Bohlander, G. W., & Chrudden, H. J. (2013). *Administración de recursos humanos*. México: Cengage Learning.
- Stoner, J., Freeman, R. E., & Gilbert Jr, D. R. (1996). *Administración 6ª. Edición*. Editorial Pearson. México.
- Veras, M. y Cuello, C. (2005). *Prácticas de Gestión Humana en la República Dominicana 2005*. Instituto Tecnológico de Santo Domingo. Disponible en Internet: <http://books.google.com.pe/books?id=L6lZd1ykjoAC&pg=PA1&q=Veras+y+Cuello,+2005&hl=es&sa=X&ei=CwYeVJuhOvWUsQSnIIDoBA&ved=0CCAQ6AEwAQ#v=onepage&q=Veras%20y%20Cuello%2C%202005&f=fals>.
- Viñán, A., & Yadira, V. (2012). *Diseño e implantación de un sistema de evaluación del desempeño por competencias y su impacto en la productividad de los trabajadores de la empresa GlobalChem Cía. Ltda.* Recuperado de https://scholar.google.com/scholar?q=%E2%80%9CDise%C3%B1o+e+implantaci%C3%B3n+de+un+sistema+de+evaluaci%C3%B3n+del+desempe%C3%B1o+por+competencias+y+su+impacto+en+la+productividad+de+los+trabajadores+de+la+empresa+GlobalChem+C%C3%ADa.+Ltda.%E2%80%9D&btnG=&hl=es&as_sdt=0%2C5
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México, DF : McGraw-Hill.

Zuñiga, A. E. (2006). *Consejos para un buen desempeño laboral*.
Intermedio Editores.

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	POBLACION Y MUESTRA	DISEÑO	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p>Pregunta general</p> <p>¿El desempeño del personal de la Planta Industrial Chemoto S.A.C., mejorara con un Sistema de Evaluación 360°?</p>	<p>Objetivo general</p> <p>Proponer un Sistema de Evaluación de Desempeño de 360° en la Planta Industrial CHEMOTO S.A.C., para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.</p>	<p>Hipótesis general</p> <p>Un Sistema de Evaluación de Desempeño de 360° en la Planta Industrial CHEMOTO S.A.C. va a contribuir con el mejoramiento del desempeño laboral de los trabajadores.</p>	<p>Variable 1</p> <p>Desempeño Laboral de los trabajadores</p>	<p>Según Hernández et al. (2010), no siempre se utilizara muestra en los estudios de investigación es por esto que para fines de la investigación se utilizó una muestra censal lo que significa que se trabajara con toda la población. Por lo</p>	<p>Tipo de investigación</p> <p>Descriptivo</p> <p>Diseño de investigación</p> <p>No experimental</p>	<p>TECNICAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Observación de la calidad de producto - Análisis documental - Encuesta <p>INSTRUMENTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Guía de observación de calidad - Guía de observación de producción de producto - Cuestionario
	<p>Objetivos específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Analizar el Modelo de Evaluación de Desempeño Laboral que actualmente posee la Planta Industrial. 		<p>Variable 2</p> <p>Sistema de evaluación del desempeño 360°</p>	<p>anterior mencionado la población de estudio está conformada por los directivos de la planta industrial CHEMOTO S.A.C. (jefe de contabilidad y tesorería, jefe de</p>		

	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar el nivel de Satisfacción Laboral de los trabajadores en relación a beneficios e incentivos laborales, condiciones laborales, políticas administrativas entre otras dimensiones. - Proponer la aplicación de un Sistema de Evaluación de Desempeño Laboral denominado de 360° por Competencias en la Planta Industria Chemoto. - Realizar el análisis beneficio / costo de 			<p>logística y almacén, jefe de producción y ensamble, jefe de recursos humanos y jefe comercial). Así como los 27 trabajadores de la planta industrial entre personal soldadores, mecánicos, de almacenes, administrativos y de servicio.</p>		
--	--	--	--	--	--	--

	la propuesta .					
--	----------------------	--	--	--	--	--

ANEXO 2. CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

Objetivo: Investigar al personal de la Planta Industrial Chemoto S.A.C. del departamento de Lambayeque, sobre la aplicación de un nuevo sistema de Evaluación del Desempeño laboral, que contribuirá al mejoramiento administrativo de la misma; y que al mismo tiempo se constituya en una nueva alternativa para fortalecer la administración de los Recursos Humanos de la empresa

LA INFORMACION PROPORCIONADA POR USTED, SERA CONFIDENCIAL Y MANEJADA EXCLUSIVAMENTE CON FINES ACADemicOS Y ABSOLUTA DISCRECIONALIDAD

INSTRUCTIVO: Lea cuidadosamente cada uno de los aspectos consultados y responda de manera objetiva cada una de las preguntas, marcando con una **X** la respuesta escogida o seleccione la alternativa que más se ajuste a su apreciación personal.

CUESTIONARIO

1. ¿Conoce usted si la Planta Industrial Chemoto S.A.C. evalúa el desempeño laboral de los trabajadores?
Si _____
No _____
¿Por qué?

2. ¿Si lo hace, ha empleado sistemas de evaluación propios o ha recurrido a sistemas de evaluación de empresas particulares que brindan servicios en recursos humanos?
Propios _____
Empresas particulares _____
¿Por qué?

3. Considera usted que la Evaluación del Desempeño laboral se la utilice para:
Motivar a los trabajadores
Promover ascensos del personal
Destinarlo a cursos de capacitación
Recompensas económicas
Reconocimiento honorífico
Cambio de estatus en el contrato

Otros _____

4. ¿Cree usted que la aplicación adecuada de la Evaluación del Desempeño determina elementos positivos para alcanzar el desarrollo de su personal y el de la organización?

Si _____

No _____

¿Por qué?

5. ¿Cuáles piensa que son los elementos o posibles causas que determinan la resistencia a la evaluación del desempeño?

Temor al cambio _____

Influencia de las actitudes de los supervisores _____

Falta de conocimiento de su real validez _____

Falta de información sobre sus objetivos _____

Falta de objetividad en los instrumentos de medición _____

Falta de objetividad del superior inmediato (evaluador) _____

Otros _____

6. ¿Cuáles cree que son las reacciones y efectos que se manifiestan los trabajadores de la Planta Industrial el no aplicar el sistema de evaluación del desempeño?:

Frustración _____

Fallas en la comunicación _____

Conflictos interpersonales _____

Faltas de motivación _____

Preferencias por el personal _____

Otros _____

7. ¿Cree usted que la falta de medición del desempeño individual, influye en la productividad de la Planta Industrial Chemoto?

Si _____

No _____

¿Por qué?

8. ¿Cree usted que en la Planta Industrial Chemoto existen bajos rendimientos?

Si _____

No _____

Si la respuesta es positiva ¿Cuáles considera que podrían ser las causas?

Mala ubicación del personal en sus unidades de trabajo _____

Falta de profesionalismo _____

Falta de actualización (capacitación) _____

Falta de incentivos individuales o colectivos _____

Inadecuada estructura orgánica _____

Falta de definición en estándares de trabajo _____

Otros _____

9. ¿Considera usted que no medir el desempeño individual es un factor determinante para que los trabajadores no asuman sus responsabilidades con propiedad?

Si _____
No _____
¿Por qué?

10. ¿Cree usted que los dueños de la Planta Industrial apoya las mejoras e involucra a todos los trabajadores en los proyectos a realizarse?
Si _____
No _____
¿Por qué?

11. ¿Los objetivos de mejora se establecen a partir de información recibida de la diferente área de la empresa?
Si _____
No _____
¿Por qué?

12. ¿Cree usted que los dueños aprovecharían de mejor manera los resultados de la evaluación del desempeño como proceso para mejorar su funcionamiento y el de su personal?
Si _____
No _____
¿Por qué?

13. ¿Cree usted que la empresa debería medir periódicamente sobre las áreas más relevantes o aquellas críticas donde es necesario reforzar positivamente sus acciones?
Si _____
No _____
¿Por qué?

14. ¿Piensa que existen procedimientos adecuados en la gestión administrativa en la Planta Industrial Chemoto?
Si _____
No _____
¿Por qué?

Edad:

Sexo:

Área laboral a la que pertenece:

Tiempo de servicio en la empresa:

GRACIAS...

ANEXO 3. CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL

A continuación se presenta una serie de opiniones vinculadas al trabajo y a nuestra actividad en la misma. Le agradecemos nos responda su opinión marcando con un aspa en la que considera expresa mejor su punto de vista. No hay preguntas buena ni mala.

A continuación se presentan 36 afirmaciones descriptivas. Juzgue cuán frecuentemente cada afirmación se ajusta con la persona que Ud. está describiendo.

Use la siguiente escala de clasificación para sus respuestas, marcando la categoría correspondiente a su preferencia con una cruz o un círculo:

Total de desacuerdo	Desacuerdo	Indeciso	Acuerdo	Total acuerdo
TD	D	I	A	TA

Nº	Descripción	1	2	3	4	5
1	La distribución física del ambiente de trabajo en Planta Industrial facilita la realización de mis labores.	TD	D	I	A	TA
2	Mi sueldo es muy bajo en relación a la labor que realizo.	TD	D	I	A	TA
3	El ambiente creado por mis compañeros es el ideal para desempeñar funciones.	TD	D	I	A	TA
4	Siento que el trabajo que hago es justo para mi manera de ser.	TD	D	I	A	TA
5	La tarea que realizo es tan valiosa como cualquier cosa.	TD	D	I	A	TA
6	Los jefes de la Planta Industrial son	TD	D	I	A	TA


	comprensivos.					
7	Me siento mal con lo que gano.	TD	D	I	A	TA
8	Siento que recibo de parte de la institución mal trato.	TD	D	I	A	TA
9	Me agrada trabajar con mis compañeros.	TD	D	I	A	TA
10	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente.	TD	D	I	A	TA
11	Me siento realmente útil con la labor que hago.	TD	D	I	A	TA
12	Es grata la disposición de mi(s) jefe(s) cuando les pido una alta sobre mi trabajo.	TD	D	I	A	TA
13	El ambiente donde trabajo es confortable.	TD	D	I	A	TA
14	Siento que el sueldo que tengo es bastante aceptable	TD	D	I	A	TA
15	La sensación que tengo de mi trabajo es que me están explotando.	TD	D	I	A	TA
16	Prefiero tomar distancia de las personas con que trabajo.	TD	D	I	A	TA
17	Me disgusta mi horario	TD	D	I	A	TA
18	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo	TD	D	I	A	TA
19	Las tareas que realizo las percibo como algo sin importancia.	TD	D	I	A	TA
20	Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo	TD	D	I	A	TA
21	La comodidad que me ofrece el ambiente de mi trabajo es inigualable.	TD	D	I	A	TA
22	Felizmente mi trabajo me permite cubrir mis expectativas económicas.	TD	D	I	A	TA

23	El horario de trabajo me resulta incómodo.	TD	D	I	A	TA
24	La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo.	TD	D	I	A	TA
25	Me siento feliz por los resultados que logro en mi trabajo.	TD	D	I	A	TA
26	Mi trabajo en la Planta Industrial me aburre.	TD	D	I	A	TA
27	La relación que tengo con mis superiores es cordial.	TD	D	I	A	TA
28	En el ambiente físico donde me ubico trabajo cómodamente.	TD	D	I	A	TA
29	Mi trabajo me hace sentir realizado.	TD	D	I	A	TA
30	Me gusta el trabajo que realizo.	TD	D	I	A	TA
31	No me siento a gusto con mi(s) jefe(s).	TD	D	I	A	TA
32	Existen las comodidades para un buen desempeño de las labores diarias.	TD	D	I	A	TA
33	No te reconocen el esfuerzo si trabajas más de las horas reglamentarias.	TD	D	I	A	TA
34	Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo.	TD	D	I	A	TA
35	Me siento complacido con la actividad que realizo.	TD	D	I	A	TA
36	Mi(s) jefe(s) valora el esfuerzo que hago en mi trabajo.	TD	D	I	A	TA

ANEXO 4. MODELO DE CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA CALIDAD DE UN PRODUCTO

		No aplica	Muy en Des Acuerdo	Desacuerdo	De acuerdo	Muy De Acuerdo
1- Cómo Califica la CONCEPCION del producto?						
<input type="checkbox"/>	El producto nace de una necesidad del cliente					
<input type="checkbox"/>	El producto sale por un cambio de presentacion					
<input type="checkbox"/>	El producto hace parte de una moda					
<input type="checkbox"/>	El producto es una Innovación					
<input type="checkbox"/>	El producto crea una nueva necesidad					
2- Cómo Califica el DISEÑO del producto?						
<input type="checkbox"/>	El producto es biodegradable					
<input type="checkbox"/>	El producto es mas practico					
<input type="checkbox"/>	El producto es de mejor rendimiento					
<input type="checkbox"/>	El producto es poli funcional					
<input type="checkbox"/>	El producto es de mejor calidad					
3- Cómo Califica los parámetros de CONFORMIDAD?						
<input type="checkbox"/>	El producto se hizo bajo parámetros del cliente					
<input type="checkbox"/>	El producto es garantizado					
<input type="checkbox"/>	El producto es de un precio accequible					
<input type="checkbox"/>	El producto cumple con las normas ISO					
<input type="checkbox"/>	El producto es mas resistente					
4- Cómo califica la calidad en la ENTREGA?						
<input type="checkbox"/>	El Producto tiene entrega certificada					
<input type="checkbox"/>	El Producto es de facil almacenamiento					
<input type="checkbox"/>	El producto es entregado en su Domicilio					
<input type="checkbox"/>	El producto es de facil produccion					
<input type="checkbox"/>	El producto se puede distribuir en todas partes					
5- Cómo califica la CALIDAD PERCIBIDA del producto?						
<input type="checkbox"/>	El producto es de exelente calidad					
<input type="checkbox"/>	El producto supera las expectativas					
<input type="checkbox"/>	El producto se puede recomendar por su calidad					
<input type="checkbox"/>	El producto tiene una excelente presentación					
<input type="checkbox"/>	El producto tiene una Imagen Impecable					
6- Cómo califica el Nivel de Servicio para el Producto?						
<input type="checkbox"/>	El producto satisface las necesidades del cliente					
<input type="checkbox"/>	El Servicio al cliente es inmediato					
<input type="checkbox"/>	El producto tiene garantia por cualquier Falla					
<input type="checkbox"/>	Existe una linea exclusiva de servicio gratis para el cliente					
<input type="checkbox"/>	Servicio garantizado o le devolvemos su dinero					

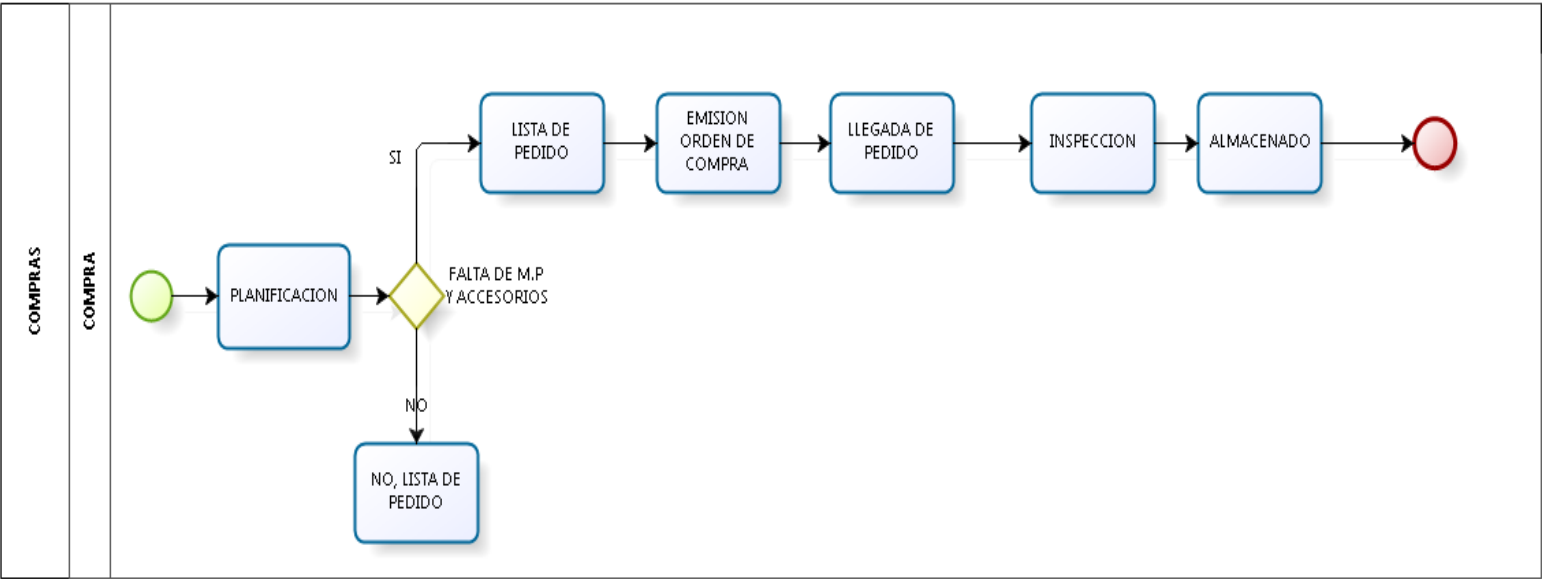
ANEXO 5. GUIA DE OBSERVACIÓN PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL PRODUCTO

 GUIA DE OBSERVACIÓN TRIMOVIL		FECHA: / /	
NOMBRE:			
VEHICULO:			
DOMNIO:			
Nº	ITEM A CONTROLAR	OK	RE MAL N/C
1	BOCINA		
2	ESPEJOS RETROVISORES		
3	BAJAS		
4	ALTA		
5	FRENOS		
6	GIROS		
7	DELANTERO		
8	TRASERO		
9	NIVEL ACEITE		
10	NIVEL LIQUID. FRENO		
11	NEUMATICOS		
12	PRESION DE NEUMATICOS		
13	TRANSMISION		
14	ARRANQUE ELECTRICO		
OBSERVACIONES/COMENTARIOS:			
ESTADO		APTO	
		NO APTO	Fuera de uso y reparar
NOMBRE Y APELLIDO			
FIRMA			

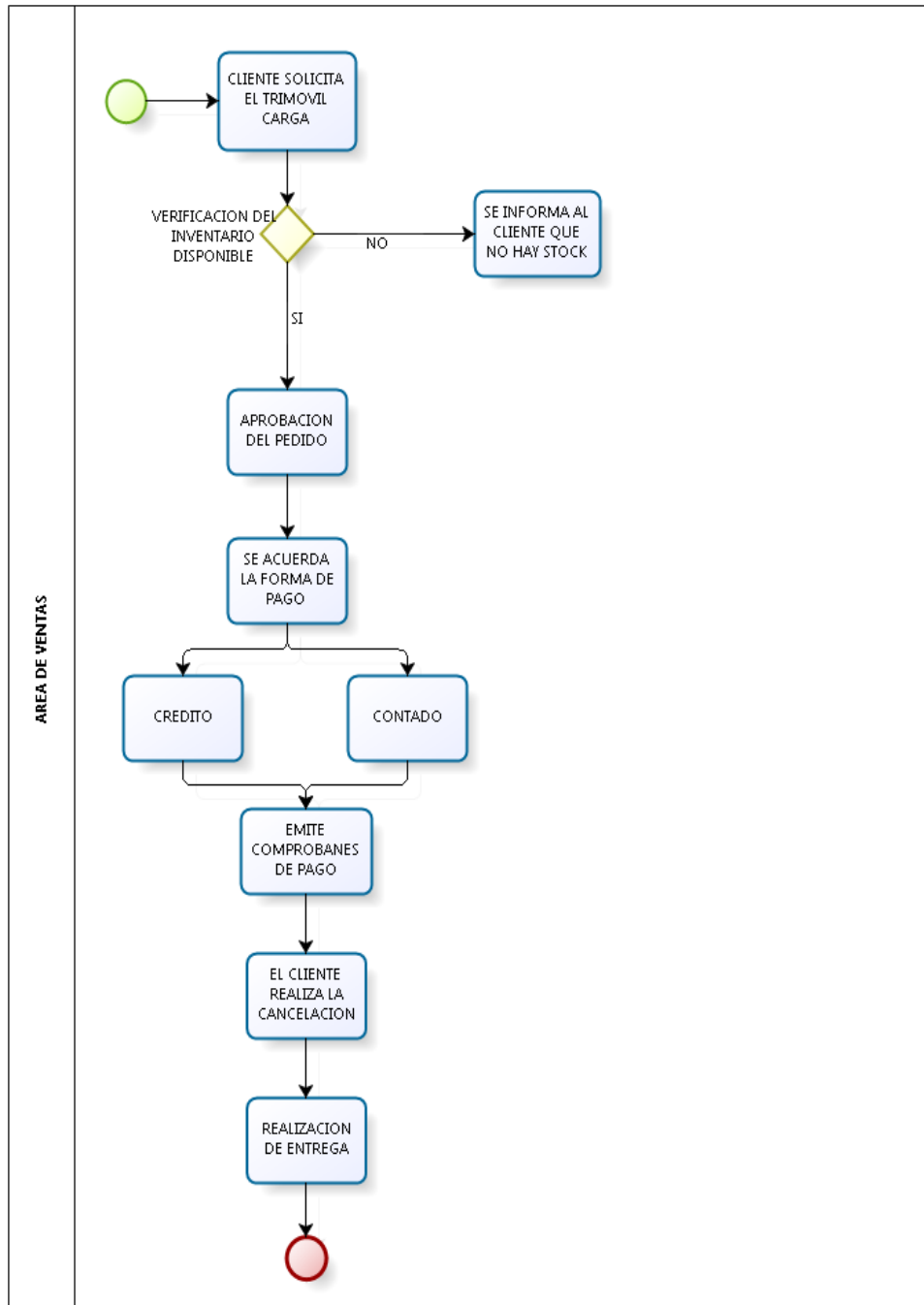
ANEXO 6. GUIA DE OBSERVACIÓN DE LA PRODUCCION DEL PRODUCTO

Documento	Existe		Se Actualiza		Cantidad/mes
	Si	No	Si	No	
1. Producción de trimovil pasajero					
2. Producción de trimovil cargo					

ANEXO 7. FLUJOGRAMA DE COMPRAS – LOGISTICA



ANEXO 8. FLUJOGRAMA DE VENTAS



ANEXO 9. FLUJOGRAMA DE PRODUCCION

