



**FACULTAD DE INGENIERÍA ARQUITECTURA Y  
URBANISMO**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL**

**TESIS**

**MODELO DE COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL  
DESEMPEÑO LABORAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN  
DE LA FÁBRICA TEXTIL PROCOM S.A.C – CHICLAYO**

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

**Autor(es):**

**Br. Muñoz Ramírez Héctor Gustavo Junior**

**Br. Terrones Guerrero Jimmy José**

**Asesor:**

**Ing. Larrea Colchado Luis Roberto**

**Línea de Investigación:**

**Ingeniería de Procesos Productivos**

**Pimentel - Perú**

**2017**

**MODELO DE COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO  
LABORAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA FÁBRICA TEXTIL  
PROCOM S.A.C – CHICLAYO.**

**Aprobación de la Tesis**

---

Br. Muñoz Ramírez Héctor Gustavo Junior  
**Autor**

---

Br. Terrones Guerrero Jimmy José  
**Autor**

---

Mg. Rodríguez Lafitte Ernesto Dante  
**Presidente de Jurado**

---

Mg. Quiroz Orrego Carlos Alberto  
**Secretario de Jurado**

---

Mg. Larrea Colchado Luis Roberto  
**Vocal de Jurado**

## **DEDICATORIA**

A Dios principalmente, por darme salud, inteligencia y una hermosa familia.

A mi madre María del Carmen por estar siempre a mi lado y darme las herramientas necesarias para desarrollarme como persona y el apoyo incondicional para siempre seguir adelante.

A mis abuelos María Zapata Cánepa y Ricardo Ramírez Zambrano.

**Héctor Gustavo Junior**

A mis padres Irma Guerrero Velásquez y José Terrones Santacruz, por estar presente día tras día y representar gran parte del estímulo para seguir con mi crecimiento profesional.

**Jimmy José**

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo expresar mi agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron para que la presente investigación pudiera ser concluida.

Un especial reconocimiento a mi asesor, Dr Alfredo Mendez Parodi por brindarme tan valiosa asistencia, aporte de conocimientos y colaboración en este campo para el desarrollo de este proyecto.

**Héctor Gustavo Junior.**

Doy gracias a Dios, por permitirme culminar la carrera profesional, a mi familia, a mis amigos quienes me apoyaron incondicionalmente durante todo esta etapa. A mi hermana Analy Terrones Guerrero por ser tan especial en mi vida y brindarme su amor incondicional en todo momento.

**Jimmy José.**

## **PRESENTACIÓN**

Señores Miembros del Jurado:

De conformidad y cumpliendo lo estipulado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ingeniería, Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Señor de Sipán, para Optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial, ponemos a vuestra consideración el presente Proyecto titulado:

**“MODELO DE COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN DE LA FÁBRICA TEXTIL PROCOM S.A.C – CHICLAYO”**

El presente proyecto ha sido desarrollado durante los meses de Abril a Diciembre, y esperamos que el contenido de este estudio sirva de referencia para otras Proyectos o Investigaciones.

---

Br. Muñoz Ramírez Héctor Gustavo Junior  
**Autor**

---

Br. Terrones Guerrero Jimmy José  
**Autor**

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se determinó importante evaluar los procesos operativos del área de producción y proponer un modelo de competencias para mejorar el desempeño laboral de la empresa PROCOM SAC. En la evaluación de los procesos operativos del área de producción se obtuvo que la empresa se encuentra implicada en un gran problema originado en el descuido de su personal, debido a que no se toma como prioridad el desarrollo laboral de sus trabajadores; así mismo la empresa no cuenta con los procesos adecuados en el área de recursos humanos para garantizar el correcto desempeño de su personal y por ende garantizar su crecimiento y desarrollo dentro del mercado, visto así el área de recursos humanos no está cumpliendo con su función principal. En la administración de gestión de personal son vitales aspectos como el crecimiento profesional y la capacitación laboral que conlleve a la obtención de personal competente, lo cual será medido con técnicas de evaluación de competencias. Las empresas requieren que el personal designado para realizar trabajos donde se vea afectada la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias adecuadas, previamente adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación directamente en la empresa, la experiencia es una variable que indica que se cuenta con dichos requisitos. Se contempla la evaluación del desempeño del personal a través de las competencias y/o responsabilidades del cargo por que haya sido contratado y del rendimiento a través de los objetivos, sin embargo la evaluación del rendimiento puede ir en relación a objetivos individuales, del grupo y de la empresa. El objetivo trazado fue: Elaborar un modelo de competencias para mejorar el desempeño laboral en el área de producción de la Fábrica Textil PROCOM S.A.C – Chiclayo”. El tipo de investigación fue descriptiva, su diseño no experimental, transversal. La población objeto de estudio estuvo constituida por 150 empleados administrativos contratados, se consideró necesario seleccionar una muestra de 80 trabajadores del área de producción de la fábrica PROCOM S.A.C. Se evidencia que no existe una relación entre el desempeño y la estabilidad laboral de los empleados.

Se concluye que se registra insatisfacción y desmotivación por parte de los empleados debido a su remuneración y su evaluación de desempeño.

**Palabras Clave:** Modelo, competencias, desempeño, producción, textil.

## **ABSTRACT**

In the present research work it was determined important to evaluate the operational processes of the production area and design a competency model to improve the work performance of the company PROCOM SAC. In the evaluation of the operative processes of the production area, it was obtained that the company is involved in a big problem originated in the neglect of its personnel, because the labor development of its workers is not taken as a priority; Likewise, the company does not have the appropriate processes in the area of human resources to ensure the proper performance of its staff and therefore ensure its growth and development within the market, thus seen the human resources area is not fulfilling its main function. In the administration of personnel management are vital aspects such as professional growth and job training that leads to obtaining competent personnel, which will be measured with skills assessment techniques. The companies require that the personnel designated to perform work where the quality of their products or the services they provide are affected, have the appropriate competences, previously acquired through a formal education process, or through training directly in the company, the Experience is a variable that indicates that you have these requirements. The evaluation of the performance of the personnel is contemplated through the competences and / or responsibilities of the position for which they have been hired and the performance through the objectives, however the evaluation of the performance can go in relation to individual, group and of the company. The objective outlined was: To elaborate a model of labor competencies to improve the labor performance in the production area of the Textile Factory PROCOM S.A.C - Chiclayo". The type of research was descriptive, its design non-experimental, transversal. The study population consisted of 150 administrative employees hired. For forming a finite and accessible population it was not considered necessary to select a sample, it was considered necessary to select a sample of the 80 workers from the production area of the PROCOM S.A.C. It is evident that there is no relationship between employee performance and job stability.

It is concluded that dissatisfaction and demotivation is registered by employees due to their remuneration and performance evaluation.

**Key Words:** Model, competence, performance, production, textile

## ÍNDICE

RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xii
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Situación problemática: .....	15
1.2. Formulación del Problema .....	18
1.3. Hipótesis .....	18
1.4. Objetivos .....	18
1.5. Justificación e Importancia de la Investigación .....	18
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de investigación.....	21
2.2. Bases teóricas científicas .....	25
2.2.1. Modelo de Competencia .....	25
2.2.2. Gestión por competencias: .....	28
2.2.3. Evaluación del desempeño .....	29
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1. Tipo y diseño de la investigación .....	37
3.1.1. Tipo de investigación .....	37
3.1.2. Diseño de investigación .....	37
3.2. Métodos de investigación .....	38
3.3. Población y Muestra .....	38
3.4. Variables y operacionalización.....	38
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	41
3.6. Validez y confiabilidad de instrumentos.....	41
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS</b>	
4.1. Resultados en tablas y gráficos. ....	44
4.2. Discusión de resultados.....	61
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN</b>	
5.1. Identificación de los factores que afectan el desempeño laboral en el área de producción de la fábrica PROCOM S.A.C.....	64

5.2. Determinar la necesidad de proponer un modelo de competencias laborales como herramienta de mejora de la gestión del recurso humano. ....	65
5.3. Definir estrategias de implementación, capacitación y monitoreo, para capacitar al personal y así mejorar el proceso de administración del recurso humano. ....	71
5.4. Identificar los beneficios que conlleva el proceso de proponer un modelo de competencias laborales. ....	90
<b>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
6.1. Conclusiones .....	92
6.2. Recomendaciones.....	93
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	94
<b>ANEXOS</b> .....	96
Anexo 1.- Entrevista .....	97
Anexo 2: Encuesta .....	98
Anexo 3: Guía de observación .....	100
Anexo 4: Fotografías en la empresa PROCOM SAC. ....	101

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño.....	32
Tabla 2: Operacionalización de la variable Independiente.....	39
Tabla 3: Operacionalización de la variable Dependiente.....	40
Tabla 4: Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	42

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Conocimientos y competencias.....	26
Figura 2: Capacidades en tres planos. ....	26
Figura 3: Comportamientos y competencias. ....	27
Figura 4: Competencias. ....	27
Figura 5: Gestión por competencias. ....	29
Figura 6: Evaluación del desempeño.....	31
Figura 7: Tres pasos clave en la evaluación del desempeño .....	33
Figura 8: Secuencia de una evaluación del desempeño.....	33
Figura 9: Evaluación 360°.....	34
Figura 10: Organigrama estructural.....	45
Figura 11: Funciones y responsabilidades.....	46
Figura 12: Conocimientos y habilidades. ....	47
Figura 13: Organización. ....	48
Figura 14: Identificación y solución de problemas. ....	49
Figura 15: Dificultades en el puesto.....	50
Figura 16: Objetivos en el puesto.....	51
Figura 17: Estándares de productividad. ....	52
Figura 18: Integración al grupo de trabajo. ....	53
Figura 19: Participación en grupo. ....	54
Figura 20: Participación en reuniones. ....	55
Figura 21: Expresión clara y fácil.....	56
Figura 22: Expresión de ideas. ....	57
Figura 23: Dotes de liderazgo.....	58
Figura 24: Comunicación de objetivos.....	59
Figura 25: Motivación. ....	60
Figura 26: Etapas de la propuesta de investigación.....	64
Figura 27: Flujo grama de evaluación de competencias.....	67
Figura 28: Modelo de competencias propuesto.....	72
Figura 29: Esquema del modelo de competencias. ....	73
Figura 30: Formulario de evaluación. ....	83

## INTRODUCCIÓN

A nivel nacional (Gómez Limaymanta, Incio Pasache, & O'Donnell Velásquez, 2011), este estudio nos indica la rápida transformación en el sector de la banca comercial en la última década ha hecho a esta industria más fuerte, transparente, eficiente y competitiva; dándose un cambio de paradigma en la cultura de trabajo en los empleados del banco. Esta investigación fue elaborada con la finalidad de conocer los niveles de satisfacción laboral en el área comercial de un banco en Perú. Satisfacción laboral es un sentimiento positivo que experimentan los empleados respecto del trabajo que realizan y que determina la conducta que tienen estos, en su puesto de trabajo. El grado de satisfacción laboral es la medida que permite determinar qué tan fuerte es este sentimiento en los trabajadores.

Esta tesis se propone diseñar un modelo de competencias en el área de producción de la empresa PROCOM SAC.

Existen distintas razones que justifican y enmarcan este trabajo. En primer lugar se explica desde un interés personal y profesional. El interés personal por promover un aprendizaje más significativo, por otro lado, el interés profesional de investigar y las formas concretas de contribuir, mediante la investigación a mejorar el desempeño de cada trabajador.

La hipótesis a tratar fue: El modelo de competencias laborales mejorará el desempeño laboral del área de producción de la fábrica textil Procom S.A.C - Chiclayo.

En el capítulo uno se muestra los aspectos generales sobre el problema de la investigación a nivel internacional, nacional y local.

El capítulo dos, contiene la información teórica de la investigación, las cuales se clasifican en modelo de competencias, Producción, desempeño laboral y la empresa PROCOM SAC.

En el Capítulo tres, se describe el marco metodológico de la investigación, resaltando los pasos que se seguirán en el desarrollo de la investigación.

En el Capítulo cuatro, se describe el análisis e interpretación de los resultados de la

investigación.

En el Capítulo cinco, se describe la propuesta de investigación y se evalúa el sistema actual del proceso de producción, con el sistema propuesto.

En el Capítulo seis se hacen las conclusiones y recomendaciones como resultado del presente estudio.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Situación problemática:**

Hoy en día las principales empresas en el mundo se preocupan primero por el recurso humano que tienen antes de entrar al mercado, porque son sus competencias las que llevarán al camino del éxito y resultados para las empresas.

A nivel mundial en la investigación de (Salas Perea, Díaz Hernández, & Pérez Hoz, 2014), Evaluación y certificación de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud en Cuba, se establecen las bases teóricas y metodológicas de la evaluación de las competencias profesionales del médico especialista en el marco de su desempeño laboral en las instituciones y unidades del Sistema Nacional de Salud cubano. Se puntualiza que se requiere valorar junto con los elementos de competencias, las condiciones laborales y personales requeridas para su buen desempeño. Se deben evaluar todas las funciones de este profesional en su trabajo. Su ejecución requiere identificar previamente las evidencias de cada elemento de competencia que componen cada competencia profesional. Para evaluarlas hay que verificar su cumplimiento en relación con un patrón o norma previamente establecido. El proceso se ejecuta con el pleno conocimiento de los trabajadores, y principalmente sobre la base de la observación de su desempeño laboral y de los productos del trabajo. Se exponen los diferentes momentos del proceso, así como las técnicas y procedimientos evaluativos más empleados a nivel mundial. Se definen las responsabilidades en el diseño y ejecución de la evaluación, cómo se deben analizar los resultados y cómo proceder para la certificación de la competencia laboral. Se plantea el conjunto de decisiones laborales posibles a adoptar, y se fundamenta la necesidad de evaluar el impacto de la estrategia aplicada en la calidad del servicio de salud brindado, a fin de asegurar su perfeccionamiento y extensión hacia el resto de los trabajadores de salud.

En Venezuela (Pedraza, Amaya, & Conde, 2011), En este sentido, las organizaciones en la actualidad deben diseñar y aplicar sistemas de evaluación del desempeño que les permitan identificar de manera oportuna y eficaz las fallas y limitaciones que se registran para corregirlas y garantizar el alcance de los objetivos institucionales. En este contexto, hay que considerar al respecto que uno de los principales factores que incide en el rendimiento laboral es la remuneración que los trabajadores perciben a cambio de su labor, junto a la estabilidad laboral que ofrece la empresa. Por ello, se persigue la creación de un ambiente favorable para el ejercicio y la estabilidad laboral, mediante la negociación y aprobación de contratos colectivos ajustados a las normas legales existentes y que incorporen salarios

dignos que satisfagan a los trabajadores y que repercutan en sus rendimientos. Por lo tanto, se hace necesario precisar el desempeño del personal contratado, la estabilidad laboral que ofrece la organización y la relación entre ambas variables como parte de un proceso de evaluación y consolidación del funcionamiento de las organizaciones.

El objetivo del artículo es explorar el desempeño laboral y su relación con la estabilidad del personal contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia.

A nivel nacional (Gómez Limaymanta, Incio Pasache, & O'Donnell Velásquez, 2011), este estudio nos indica la rápida transformación en el sector de la banca comercial en la última década ha hecho a esta industria más fuerte, transparente, eficiente y competitiva; dándose un cambio de paradigma en la cultura de trabajo en los empleados del banco. Esta investigación fue elaborada con la finalidad de conocer los niveles de satisfacción laboral en el área comercial de un banco en Perú. Satisfacción laboral es un sentimiento positivo que experimentan los empleados respecto del trabajo que realizan y que determina la conducta que tienen estos, en su puesto de trabajo. El grado de satisfacción laboral es la medida que permite determinar qué tan fuerte es este sentimiento en los trabajadores.

Los estudios señalan que cuando los empleados se sienten satisfechos con el trabajo que realizan se produce un incremento de productividad, lo cual se traduce en un incremento de beneficios económicos para la empresa. Por otro lado, la insatisfacción de los trabajadores puede traer una baja eficiencia en la organización; además, trae conductas en los trabajadores como negligencia, agresión, frustración y retiro de las labores. A pesar de ser una relación largamente estudiada, los investigadores hasta el día de hoy no han encontrado resultados positivos debido al gran número de factores que se encuentran implícitos en esta relación.

Este estudio se centra en el sector de la banca comercial, debido a que posee el mayor número de clientes dentro del sector financiero y la que requiere un mayor número de trabajadores. La información se obtuvo a través del modelo ESL, para la medición de la satisfacción laboral. Se aplicó esta encuesta a 312 trabajadores de la banca comercial, los cuales pertenecen a 38 agencias de un banco líder en el Perú. Posteriormente, para el análisis de la información recolectada se aplicó un análisis de varianza (Anova) para determinar si existen diferencias significativas entre las variables demográficas de los encuestados.

En este estudio, se encontró que el puesto laboral tiene influencia en el grado de

satisfacción laboral de los empleados. Los gerentes y funcionarios presentan un mayor grado de satisfacción laboral que los trabajadores con empleos de menor jerarquía. Otra variable demográfica que influye en la satisfacción laboral es la edad del empleado. Los trabajadores de mayor edad presentaron un mayor nivel de satisfacción que los adultos jóvenes. Finalmente se encontró que el sexo del empleado no influye en el grado de satisfacción laboral.

A nivel institucional la procesadora comercializadora PROCOM S.A.C, empresa fundada en Junio de 1999 y desde entonces su línea de producción de sacos y telas de polipropileno ha conseguido implantar en el mercado diferentes artículos como, mangas tejidas, sacos en diferentes medidas y colores, sacos leno y telas arpilleras

En la actualidad contamos con una amplia dotación tanto logística como humana, capaz de abastecer cualquier petición y necesidad.

Uno de los síntomas que más resaltan dentro de la empresa es:

Se ha reconocido que el Área de Gestión Humana requiere atención, tanto así, que ninguno de los procesos básicos requeridos para esta área, está estructurado. A esto se le puede atribuir gran parte de los problemas que se tienen con el personal, entre ellos: alta rotación, personal poco motivado dentro de su puesto de trabajo, ausentismo, no existen perfiles de cargo establecidos, lo que genera posibles confusiones, dado que en algunas ocasiones no se tiene claro las funciones y su límite; igualmente esto repercute en los procesos de Gestión Humana: reclutamiento, selección, inducción, capacitación y gestión del desempeño.

De continuar esta situación se agudizara los problemas en los procesos de gestión humana en la empresa. Por lo tanto se hace necesario realizar la propuesta de un modelo de competencias para mejorar el desempeño laboral.

Falta de incentivos que promueven la productividad y desempeño laboral del personal administrativo, así como falta de desarrollo profesional del recurso humano, es decir que no todos cuentan con la oportunidad de prepararse académicamente.

Por lo que se hace necesario contar con una técnica administrativa que capacite, oriente al personal para que ponga de manifiesto sus conocimientos y habilidades, mejorando de esta forma su desempeño laboral, así como el crecimiento personal.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿De qué manera la propuesta de un modelo de competencias laborales, mejorará el desempeño laboral en el área de producción de la Fábrica Textil PROCOM S.A.C – Chiclayo?

## **1.3. Hipótesis**

El modelo de competencias laborales mejorará el desempeño laboral del área de producción de la fábrica textil PROCOM S.A.C - Chiclayo.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo General:**

“Elaborar un modelo de competencias laborales para mejorar el desempeño laboral en el área de producción de la Fábrica Textil PROCOM S.A.C – Chiclayo”.

### **1.4.2. Objetivo específico:**

- a) Analizar los factores que afectan el desempeño laboral en el área de producción de la fábrica PROCOM S.A.C.
- b) Determinar la necesidad de proponer un modelo de competencias laborales como herramienta de mejora de la gestión del recurso humano.
- c) Definir estrategias de implementación, capacitación y monitoreo, para capacitar al personal y así mejorar el proceso de administración del recurso humano.
- d) Identificar los beneficios que conlleva el proceso de proponer un modelo competencias laborales.

## **1.5. Justificación e Importancia de la Investigación**

Conocer qué grupo de empleados, según las variables demográficas puesto laboral, edad y sexo, se encuentran menos satisfechos laboralmente, y los factores que influyen y determinan la satisfacción laboral de los empleados es importante para las organizaciones. Esto ayudaría a tomar medidas que mejoren esta actitud, lo que llevaría a

potenciar aspectos como el de la eficacia, eficiencia, diferenciación, innovación y adaptación. El planteamiento realizado anteriormente pone en manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto se pretende despertar la reflexión de la alta dirección de las organizaciones sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal.

Las competencias laborales para los empleados se traducen principalmente en estabilidad laboral, adquieren nuevos conocimientos y por sobre todo están más capacitados para desarrollar sus tareas y beneficiarse tanto los trabajadores como la empresa para que el desempeño sea eficiente.

En la actualidad, ante competencias cada vez más agresiva y clientes más exigentes, las empresas se ven obligadas a mantenerse vigente en el mercado con productos de buena calidad; esto implica, que el personal debe responder a las necesidades actuales con conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y actitudes, cada uno de estos aspectos es lo que se conoce como competencias laborales, éstas ayudan a tener personal debidamente capacitado, aspecto que incide de manera determinante en el logro de los objetivos empresariales y de recursos humanos.

Las competencias laborales para los empleados se traducen principalmente en estabilidad laboral, adquieren nuevos conocimientos y por sobre todo están más capacitados para desarrollar sus tareas y beneficiarse tanto los trabajadores como la empresa para que el desempeño sea eficiente por lo tanto se propone un modelo de competencias para mejorar el desempeño laboral en el área de producción de la fábrica textil PROCOMSAC.

La empresa está ante el desafío de diseñar un modelo de desarrollo de competencias laborales, lo que permitirá establecer una nueva descripción de puestos, capacitación al personal, dotando a la organización de elementos idóneos y preparados para mejorar la productividad, lo que contribuirá a tener clientes más satisfechos.

Uno de los factores más importantes que tienen que hacer frente las empresas es la calidad de sus recursos humanos. Por lo que se pretende plantear un modelo de desarrollo de competencias laborales para dotar a las empresas de recursos humanos competentes capaces de lograr objetivos propuestos.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de investigación**

En el proceso de revisión de material bibliográfico para el presente estudio, se consultaron diversas fuentes profesionales relacionados al desempeño laboral, las cuales sirven de apoyo en cuanto a la metodología y técnicas aplicadas. A continuación, se detalla los siguientes antecedentes:

### **A nivel internacional**

(Anna, 2010), Realizó una investigación titulada “Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera”, en México

Esta tesis hace referencia a la evaluación del desempeño laboral el cual es un procedimiento estructural y sistemático que permite medir e influir sobre los atributos, comportamientos y una serie de resultados relacionados con el trabajador, con el fin de descubrir en qué medida es productivo y así mejorar su rendimiento a futuro.

Se presentan los diferentes métodos de evaluación, se plantea la estructura y la problemática de la empresa “Metal-Mecánica” FAMA, y con base en las características de dicha empresa se propone un método de evaluación, adecuado a las normas y procedimiento existentes, se establecen los términos a implementar y se hace un análisis referente a los resultados obtenidos.

(Iturralde Torres, 2011), El presente trabajo de investigación con el tema: “La Evaluación de Desempeño Laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Ocus Ltda. de la ciudad de Ambato”, Ecuador tiene como objetivo primordial proponer soluciones que le permita mejorar en el corto plazo la situación que atraviesa, la investigación consta de seis capítulos que se mencionan a continuación:

En el primer capítulo se denomina El problema en donde encontraremos el tema de investigación y las causas que la originaron, además se argumenta la justificación y se planteó los objetivos explicando el propósito del estudio.

En el segundo capítulo extracta toda la indagación ya que se refiere a antecedentes investigativos, fundamentaciones que sustenten el tema a realizar, figuras de inclusión que

permiten realizar el análisis de la variable independiente y dependiente.

En el tercer capítulo puntualiza las técnicas empeladas, métodos en donde se precisan la certeza del procesamiento de datos, de igual forma como se desarrolló estadísticamente los pasos para determinar la población y muestra, tomando en cuenta que el universo constaba de 98 trabajadores y como muestra obtuvimos un promedio de 78 trabajadores que sirvió para la comprobación y estudio de la hipótesis.

En el cuarto capítulo consta del análisis e interpretación de la información obtenida en la aplicación de las encuestas.

En el quinto capítulo, consta de las conclusiones que son tomadas en cuenta para elaborar las respectivas recomendaciones que son el resultado de la investigación.

Finalmente en el sexto capítulo se precede a elaborar la propuesta que se pretende entregar a la Cooperativa aprobada e implantada de manera inmediata.

**(Vallejos Mamani, 2011)**, Realizó una investigación donde indica el avance constante de las tecnologías de la información y comunicaciones (TIC) viene generando una serie de transformaciones en la forma de abordar las diversas áreas del conocimiento, lo cual tiene repercusión en el ámbito del ejercicio profesional. Como consecuencia, el proceso educativo no puede quedarse ajeno a ese clima de cambios y retos. La problemática laboral del docente tiene su base en la inclusión de dichas tecnologías como parte de la cultura y el entorno al que se ven expuestos los estudiantes universitarios en su día a día. Este contexto ha llevado a un replanteamiento acerca de la forma como los docentes deben enfrentar el proceso de enseñanza- aprendizaje, para mejorar su performance profesional.

La influencia a la que se encuentran expuestos los alumnos y docentes universitarios, a través de los múltiples medios de comunicación y redes sociales, ha conllevado a la generación de nuevos canales de comunicación, así como de lenguajes específicos, propios de los usuarios (nativos) de dichos canales. Prensky identifica a dichos usuarios como nativos digitales, definición dada a “Las diferencias entre una generación de alumnos para los que las tecnologías son parte de su cotidianidad y una generación de profesores que en muchos casos han tenido que adaptarse a ellas -nativos e inmigrantes digitales”.

Se ha elegido a la FGAD, por ser una de las unidades más jóvenes de la PUCP y que está en ascendente crecimiento, pues empezó a operar en el 2007, cuando recibió a sus primeros 50 estudiantes. Para el 2011 ya cuenta con más de 730 estudiantes, lo cual representa un incremento de 1,460% y sigue en constante aumento, debido a que se ha verificado la existencia de aproximadamente 1,023 alumnos en Estudios Generales Letras que han manifestado su intención de seguir sus estudios en la FGAD.

La FGAD busca formar gestores que dirijan al país y generen las transformaciones que el Perú necesita, tanto en el sector público, social como privado. Esta unidad académica entiende que existe una gran necesidad de mejorar la capacidad de gestión de diversas organizaciones en el país, tanto a nivel empresarial, como en organizaciones de la sociedad civil, y en el mismo Estado. La PUCP apuesta por una formación en gestión rigurosa, centrada en la consecución de eficiencia y eficacia organizacional.

Sobre la base de los conceptos de equidad y sostenibilidad. Esta formación solo puede llevarse a cabo a través de una malla curricular y un cuerpo docente preparado y conocedor de las últimas tendencias pedagógicas.

Asimismo, para la UNESCO<sup>5</sup>, las TIC han evolucionado de forma vertiginosa, produciendo grandes cambios, donde los docentes deberán asumir un papel de liderazgo en la transformación de la educación o, en caso contrario, quedarse rezagados laboralmente. En consecuencia, el docente universitario para incrementar su desempeño laboral deberá utilizar estas herramientas para mejorar su performance profesional. La universidad y los programas de formación requieren liderar y servir como modelo para la capacitación, tanto de futuros docentes como de docentes en actividad, en lo que respecta a mejorar la metodología enseñanza aprendizaje, con la implementación de las TIC.

Al final de la investigación se espera dar respuesta a las interrogantes planteadas y establecer los mecanismos que permitan incorporar de manera flexible el uso de PAIDEIA, siempre que su empleo resulte aconsejable, conforme a los resultados que se obtengan. De esa forma, se busca fomentar que los profesionales educadores inmigrantes digitales (docentes universitarios) se conviertan en colonizadores.

El objetivo general de esta investigación se centra en evaluar la relación del uso de las TIC (plataforma PAIDEIA) en el desempeño laboral del docente de la FGAD de la

PUCP en el período 2010-2011, considerando una mejora en su comunicación con los estudiantes.

(**Martell Ruiz, 2013**), El presente estudio se ha realizado con el propósito de demostrar que el desempeño laboral del personal operativo del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo mejora mediante la implementación de un plan de capacitación.

Se utilizó el diseño en sucesión o en línea con un solo grupo que sirvió como experimental y testigo de sí mismo, empleando la técnica de la encuesta, para cuyos efectos se elaboró un cuestionario de 11 preguntas. Se consideró como muestra a 80 clientes del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo cuya asistencia al gimnasio se dio en el periodo de enero a julio del 2013 y quiénes contestaron a la encuesta brindándonos una visión general de la situación del desempeño laboral de los trabajadores.

Los resultados de la investigación han permitido conocer que mediante la implementación de un plan de capacitación, el desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club mejoró, lo cual se vio reflejado en el cambio positivo de la percepción del desempeño de los trabajadores por parte de los clientes, quiénes antes de la implementación del plan de capacitación le otorgaban al desempeño de los trabajadores un puntaje promedio de 3.39 (en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño) y luego de la implementación del plan le otorgaron un puntaje promedio de 7.83 medido en la misma escala. Esta evolución de promedios nos permitió probar la hipótesis mediante la prueba estadística Z, concluyendo el trabajo con la aceptación de la hipótesis: la implementación de un plan de capacitación mejora el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club.

(Alexis & Rivero., 2013), En el presente trabajo de investigación se determinó importante evaluar los procesos operativos del área de recursos humanos y diseñar un sistema de control interno para incrementar la efectividad del restaurante Chiclayo S.A.C.

En la evaluación de los procesos operativos del área de recursos humanos se obtuvo que la empresa se encuentra implicada en un gran problema originado en el descuido de su personal, debido a que no se toma como prioridad el desarrollo laboral de sus trabajadores;

así mismo el restaurante no cuenta con los procesos adecuados en el área de recursos humanos para garantizar el correcto desempeño de su personal y por ende garantizar su crecimiento y desarrollo dentro del mercado, visto así el área de recursos humanos no está cumpliendo con su función principal.

Dentro de las conclusiones más relevantes se señaló que de la evaluación efectuada a los procesos del área de recursos humanos para garantizar el correcto desempeño de su personal, el crecimiento y desarrollo del restaurante dentro del mercado, se encontró que no cuenta con los procesos adecuados que garanticen un buen desempeño de su personal. Estos problemas en el sistema de control interno tienen su origen en las respuestas humanas, debido a que los intereses de estas personas no siempre coinciden y las perturbaciones originadas por diferencias entre los individuos pueden generar que el sistema pierda el control y ello es grave.

Además, se determinó que en los procesos del área de recursos humanos del restaurante existen riesgos y deficiencias que pueden originar el manejo de los procesos para los propios intereses de los encargados, que no se brinde un buen servicio al cliente por falta de retroalimentación y por el desconocimiento del reglamento de uso interno de la empresa, repercutiendo esto en el logro de los objetivos pre establecidos por la organización.

## **2.2. Bases teóricas científicas**

### **2.2.1. Modelo de Competencia**

**Competencias:** Hablar de una definición de competencias parece una labor un tanto difícil debido a que en la literatura aparece toda una constelación de especificaciones que pueden confundir a quien desea ingresar a este tema. No obstante, y de acuerdo con McLagan, podríamos decir que las definiciones más utilizadas son las que consideran las competencias en función de las tareas y en función de los rasgos distintivos del trabajador excepcional. Por ejemplo, para Dalton las competencias son las conductas por las cuales se diferencian los trabajadores eficientes de los ineficaces.

Para Boaz las competencias son comportamientos críticos o claves: “conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y, en general, atributos personales que se relacionan de forma causal más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones o responsabilidades”. (Gutiérrez Tobar, 2010).

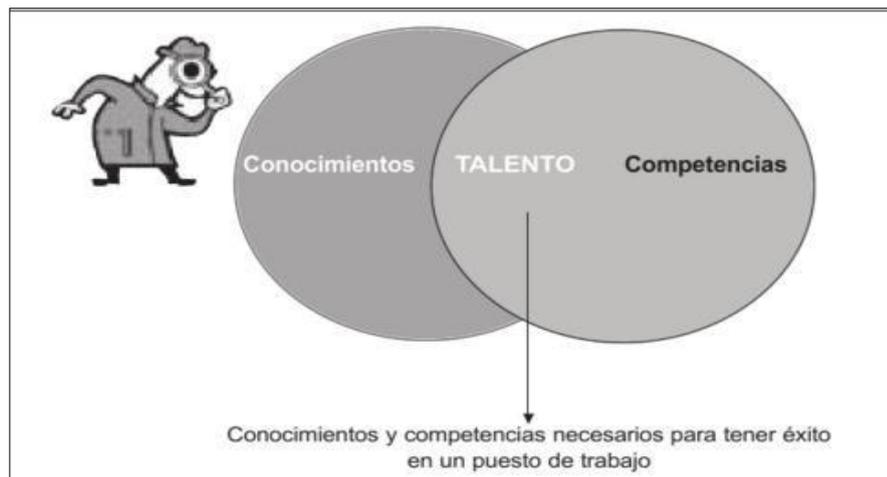


Figura 1: Conocimientos y competencias.

Fuente: Alles, Martha Alicia, 2010.

(Alicia., 2010), Para ocupar cualquier posición se requiere algún tipo de mezcla, de proporción entre conocimientos y competencias. El tipo de conocimientos y competencias requeridos variará de posición en posición, de organización en organización.

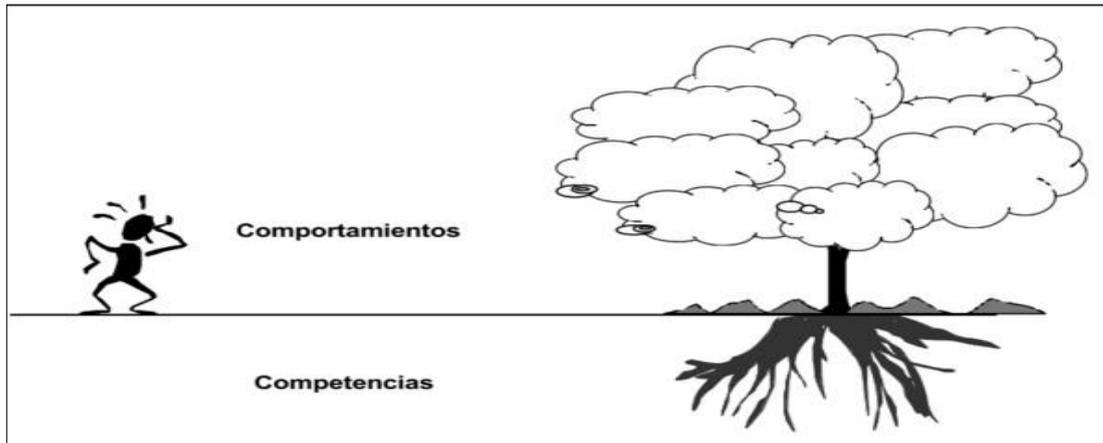
A la hora de analizar las capacidades de una persona, tres son los planos a tener en cuenta: los conocimientos, las destrezas y las competencias.



Figura 2: Capacidades en tres planos.

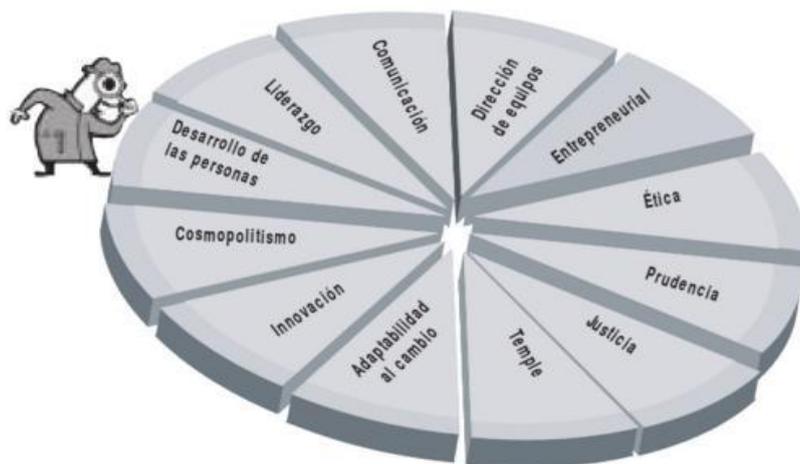
Fuente: Alles, Martha Alicia, 2010.

**Relación entre comportamiento y competencia:** a través de la figura del árbol. La parte visible del árbol representa lo que vemos en las personas o sea, sus comportamientos y la raíz del árbol, lo no visible las competencias. Es decir, la parte visible de las competencias son los comportamientos.



*Figura 3: Comportamientos y competencias.*  
Fuente: Alles, Martha Alicia, 2010.

En síntesis, los comportamientos permiten llegar a la determinación de las competencias y su nivel o grado. Como se verá más adelante, para el desempeño exitoso en un puesto de trabajo se requiere una combinación de elementos, combinación que muchos llaman simplemente “talento”. En nuestra concepción, hablar de talento para desempeñarse en un puesto de trabajo implica que se posean los conocimientos y las competencias que dicho puesto requiere. Si sólo nos referimos a las competencias, podemos graficarlo de la forma siguiente.



*Figura 4: Competencias.*

Fuente: Alles, Martha Alicia, 2010.

**Los principios de la evaluación basada en competencia:** Los principios básicos de la evaluación son: validez, confiabilidad, flexibilidad e imparcialidad. Bajo un sistema de evaluación centrado en competencias, los evaluadores hacen juicios acerca de si un individuo satisface un estándar o un grupo de criterios, basándose en la evidencia reunida de una variedad de fuentes. La idea de estándares de competencia es esencialmente un desarrollo de la evaluación referenciada en criterios que surgieron y evolucionaron en Norteamérica, pero con los añadidos, de una focalización en la evaluación del desempeño y de su aplicación a las particularidades de la formación profesional.

### **2.2.2. Gestión por competencias:**

La gestión por competencias es la única filosofía que enlaza la dirección de recursos humanos con la estrategia y, en consecuencia, la única cuyas aportaciones sirven para crear valor a las funciones desempeñadas por el individuo.

La gestión por competencias ha demostrado gran eficacia como estrategia de gestión de recursos humanos, habiendo logrado integrarse con los procesos de la estrategia empresarial, en la cual cada objetivo exige una competencia clave que la organización debe poseer para alcanzarlo. Sin competencia clave no hay diferenciación en el mercado, y sin diferenciación, la organización no sobrevive a largo plazo. **(López, 2010).**

Por lo tanto, Gestión de Recursos Humanos por Competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias –a su vez– son aquellos comportamientos que nos permitirán alcanzar los resultados. (Alles, 2010).

## La gestión por competencias agrega valor a la estrategia de negocios



Figura 5: Gestión por competencias.

Fuente: Alles, Martha Alicia, 2010.

### 2.2.3. Evaluación del desempeño

El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de

desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

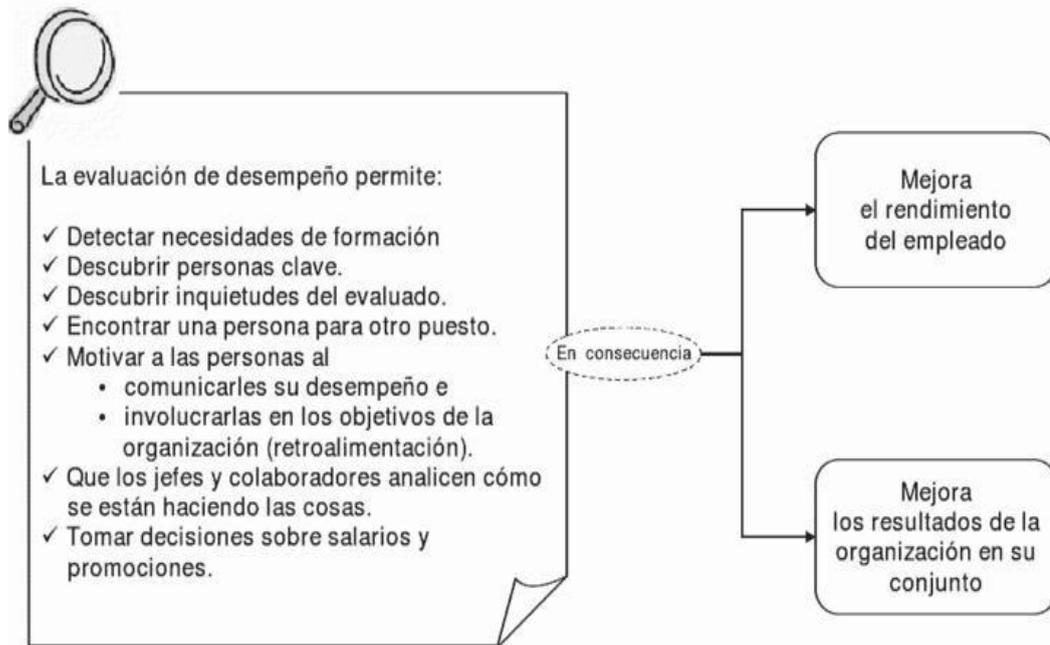
En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Recordemos a Edgar Schein cuando explica que un trabajador “necesita saber cómo está realizando su trabajo”, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación a lo requerido por el puesto. Solo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto.

Como se ve, se puede utilizar la evaluación de desempeño para mucho más que para determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes.



*Figura 6: Evaluación del desempeño.*

Fuente: Alles, Martha Alicia, 2010.

### **2.2.3.1. Métodos de evaluación de desempeño:**

Los métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características, comportamientos o resultados. Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en comportamientos (competencias) brindan a los empleados información más orientada a la acción, por lo cual son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en las contribuciones mensurables que los empleados realizan en la organización. (El formulario que está al final del capítulo combina resultados y comportamientos o competencias.)

**Tabla 1:**

*Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño.*

	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
Métodos de características	De fácil y rápido diseño y –por lo tanto– de menor coste. Fáciles de usar.	No son tan útiles para dar devolución a los empleados y el margen de error es mayor.
Métodos de comportamiento	Se pueden definir estándares de desempeño que son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Son muy útiles para la devolución de la evaluación.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y es costoso.
Métodos de resultados	Evitan la subjetividad y son fácilmente aceptados por jefes y subordinados. Relacionan el desempeño de las personas con la organización. Fomentan los objetivos compartidos.	El desarrollo puede requerir mucho tiempo y pueden fomentar en los empleados un enfoque de corto plazo.

Fuente: Alles, Martha Alicia, 2010.

### **2.2.3.2. Pasos de una evaluación de desempeño**

- Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación solo puede realizarse con relación al puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
- Retroalimentación: colaborador. Comentar el desempeño y los progresos del colaborador.

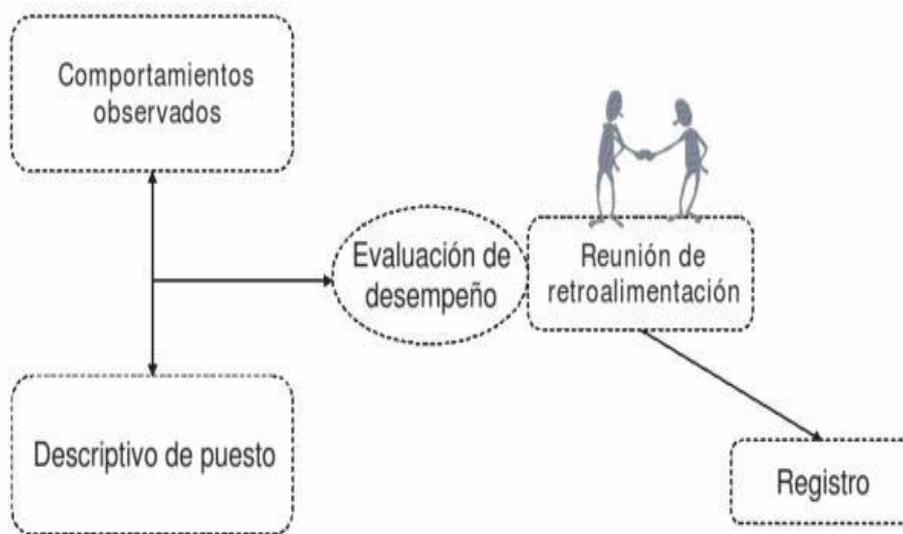


Figura 7: Tres pasos clave en la evaluación del desempeño

Fuente: Alles, Martha Alicia, 2010.



Figura 8: Secuencia de una evaluación del desempeño

Fuente: Alles, Martha Alicia, 2010.

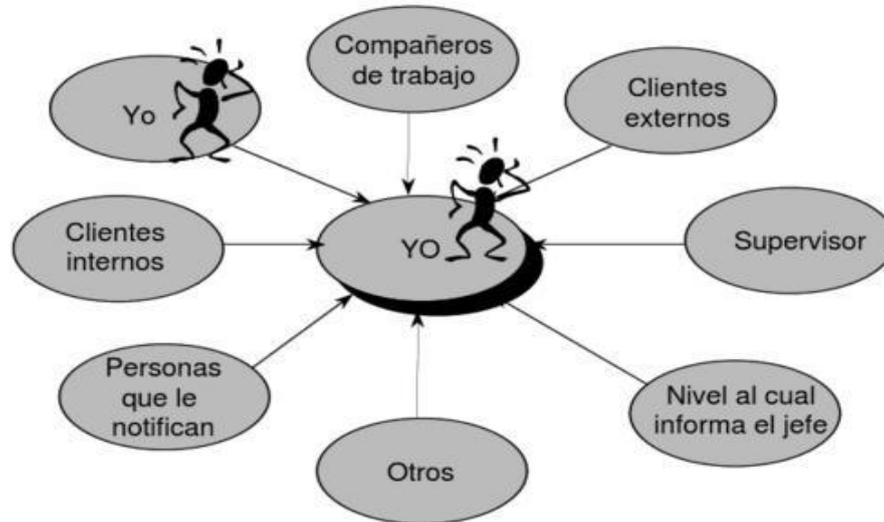
### 2.2.3.3. 360° feedback o evaluación 360°

La evaluación de 360° es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos. Si bien es una evaluación conocida su utilización no se ha generalizado. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra. Ambos reconocen el verdadero valor de las personas como el principal componente del capital humano en las organizaciones.

Por ello la aplicación de esta herramienta implica confianza y confidencialidad entre sus participantes.

**Concepto:** Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea

evaluado por todo su entorno: jefes, pares y colaboradores. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes.



*Figura 9: Evaluación 360°.*

Fuente: Alles, Martha Alicia, 2010.

El concepto de evaluación de 360° es claro y sencillo: consiste en que un grupo de personas valore a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional.

La evaluación de 360° o 360° feedback es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que procura la satisfacción de las necesidades y expectativas de las personas, no solo del jefe sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona, tanto internos como externos.

**Pasos a seguir en la evaluación 360°:** El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación de 360° es el siguiente:

- **Definición de las competencias tanto cardinales como específicas de la organización y/o del puesto según corresponda.** Si una empresa tiene implementado un sistema de evaluación de desempeño, las

competencias o factores deben ser los mismos. Eventualmente, para la evaluación de 360° puede tomarse un menor número de competencias; en el caso solo se incluyen para esta evaluación las competencias cardinales.

- **Diseño de la herramienta** soporte del proceso, es decir el cuestionario o formulario de evaluación de 360°.
- **Elección de las personas** que van a intervenir como evaluadores: superior, pares, colaboradores, clientes internos de otras áreas, clientes y proveedores externos. Estos últimos pueden incluirse o no. Es importante recalcar que estas evaluaciones son anónimas y que las mismas son elegidas por el evaluado.
- **Lanzamiento del proceso** de evaluación con los interesados y los evaluadores.
- **Relevamiento y procesamiento de los datos** de las diferentes evaluaciones, que en todos los casos debe realizar un consultor externo para preservar la confidencialidad de la información.
- **Comunicación a los interesados** de los resultados de la evaluación de 360°.
- **Informes:** solo al evaluado. La organización recibe solamente un informe consolidado sobre el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado.

**Las claves para el éxito de una aplicación de 360°:** los siguientes aspectos representan las claves para un exitoso programa de evaluación de 360°:

- La herramienta.
- Una prueba piloto Entrenamiento a evaluadores y evaluados.
- Los manuales de instrucción.
- Procesamiento externo.
- Los informes.
- La devolución a los evaluados.
- Seguimiento con los evaluados.
- Continuidad.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

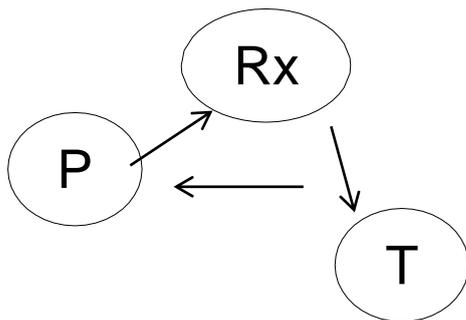
### 3.1. Tipo y diseño de la investigación

#### 3.1.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo **descriptivo - propositivo**, se realizara un análisis y descripción de tareas de trabajo tales como rotación del personal, ejecución de tareas, tiempos de aprendizaje entre otros. Con la finalidad de diseñar una metodología para desarrollar descripciones de tareas que incluyen las competencias, comenzaremos por estudiar las descripciones de tareas, así como las competencias, de manera que se analizara minuciosamente los resultados para que contribuya al conocimiento investigado a través de una propuesta establecida para su posterior implementación.

#### 3.1.2. Diseño de investigación

Es no experimental ya que no se realiza la manipulación de variables y observaremos fenómenos tal y como se dan en su contexto para después analizarlos, debido a que solo se presenta como una propuesta dejando su implementación a decisión de la empresa.



P= Propuesta

Rx= Diagnostico de la realidad.

T= Estudios teóricos

### **3.2. Métodos de investigación**

**Método Deductivo:** para mejorar el desempeño laboral mediante un modelo de competencias sería muy beneficioso para la empresa PROCOM S.A.C.

Por otra parte, también se empleó la Investigación de Campo como estrategia secundaria, la cual permitió obtener la información necesaria del área de estudio, donde se pudo observar las necesidades reales de las actividades que se plantearon.

### **3.3. Población y Muestra**

#### **Población**

En el presente estudio de investigación se consideró como población los trabajadores de la fábrica PROCOM S.A.C. (150)

#### **Muestra**

Para la Muestra se han considerado a los trabajadores del área de producción de la fábrica PROCOM S.A.C (80).

### **3.4. Variables y operacionalización**

**Variable Dependiente:** Desempeño laboral.

**Variable Independiente:** Modelo de competencias laborales.

**Tabla 2:**

*Operacionalización de la variable Independiente.*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems o respuestas</b>	<b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos.</b>
<b>“Independiente”</b>  Modelo de competencias.	Relaciones Interpersonales	Propiciar espacios de relación con los socios ya que son la razón de ser de la institución.	% de mejoramiento de las relaciones personales Total de trabajadores	Observación, Entrevista, Percepción.
		Flexibilidad para aceptar la diversidad de opinión y sentimientos de todos quienes forman la empresa sin diferencias de género, raza y Situación socioeconómica.		
	Resultados de su gestión administrativa	Grado en compromiso institucional.	Valoración de competencias, número de trabajadores.	
		Desarrollar sus competencias Profesionales.		
		Disponibilidad de recursos	-	
		correctiva	-	

Fuente: Elaboración Propia.

**Tabla 3:***Operacionalización de la variable Dependiente.*

<b>Variables</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems o respuestas</b>	<b>Técnicas e instrumentos de recolección de datos.</b>
<b>“Dependiente”</b>	Eficiencia	Productividad	-	Observación, Entrevista
		Desempeño	-	
<b>Desempeño Laboral</b>	Eficacia	Cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.	-	Cuestionarios
	Economía	Capacitación laboral.	-	Observación, Entrevista
	Calidad	Uso de equipos de tecnología para capacitaciones.	-	Observación

Fuente: Elaboración Propia

### 3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

#### Técnicas de recolección de datos

**Observación:** la observación directa la hemos usado para obtener indicios en la búsqueda del comportamiento y aspectos relacionados con la conducta de los trabajadores.

**Entrevistas:** Se realizó una entrevista al Ingeniero de producción de la empresa para conocer la problemática existente.

**Encuestas:** se diseñó un cuestionario de preguntas para un grupo de trabajadores (80), con el objetivo de determinar qué grado de conocimientos tienen en temas de desempeño laboral y competencias.

### 3.6. Validez y confiabilidad de instrumentos

**Cuestionario:** Fue una alternativa muy útil para la entrevista, se pudo entrevistar al ingeniero responsable del área de producción de la Empresa, con el objetivo de recopilar información y verificar la validez de las suposiciones adoptadas. Fue estructurado con una base de seis preguntas, se pudo entrevistar al ingeniero responsable de la Empresa con el objetivo de recopilar información (Anexo 1).

**Hoja de encuesta:** Se encuestó a una muestra de la población (80) para determinar el grado de conocimientos. Se estructuraron 06 preguntas que se les aplicó a las personas implicadas con el proceso. (Anexo 2).

**Tabla 4:**

*Técnicas e instrumentos de recolección de datos.*

<b>TÉCNICA</b>	<b>USO</b>	<b>INSTRUMENTO</b>
<b>Entrevista</b>	Al Ingeniero encargado de planta.	Cuestionario
<b>Encuesta</b>	A 80 trabajadores de la muestra.	Cuestionario
<b>Observación</b>	Proceso de producción	Ficha de observación

Fuente: Elaboración Propia.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS**

## **4.1. Resultados en tablas y gráficos.**

### **4.1.1. Descripción general de la empresa**

A nivel institucional la procesadora comercializadora “PROCOM S.A.C”. Se localiza en Mz. G Lt.2 Parque Industrial, Chiclayo, Perú.

PROCOM S.A.C, empresa fundada en Junio de 1999 y desde entonces su línea de producción de sacos y telas de polipropileno ha conseguido implantar en el mercado diferentes artículos como ,mangas tejidas, sacos en diferentes medidas y colores, sacos leno y telas arpilleras. Desarrollando productos con la mejor tecnología del mundo con los altos estándares de calidad, bajo los sistemas de gestión ISO 9001- 2015, gestión ambiental ISO 14001-2015 Y OHSAS 18001-2007.

En la actualidad contamos con una amplia dotación tanto logística como humana, capaz de abastecer cualquier petición y necesidad.

### **4.1.2. Misión**

Suministrar y satisfacer a nuestros clientes con productos de polipropileno de la más alta calidad de manera rentable y sostenible.

### **4.1.3. Visión**

En el bicentenario Nacional ser la empresa N°1 del Perú de sacos y telas de polipropileno, medida por ventas, tecnología y calidad.

### **4.1.4. Organización**

En la actualidad la empresa Procom S.A.C. cuenta con trabajadores administrativos a continuación detallo sus cargos:

- Gerente general: Juan Montenegro
- Sub. Gerentes: Carlos Montenegro/luz Montenegro
- Jefatura RRHH: Rosa Teran

- Jefatura Sistemas: Alex Puican
- Jefatura Planeamiento: Gabriela Bayeto
- Jefatura Logística: Henry Estela
- Jefa Ventas: Nany Mejía
- Jefe de planta: Willy Rafael
- Jefe de Mantenimiento: Jose Cadenillas
- Jefe de Almacén: Carlos Banda

#### 4.1.5. Organigrama estructural

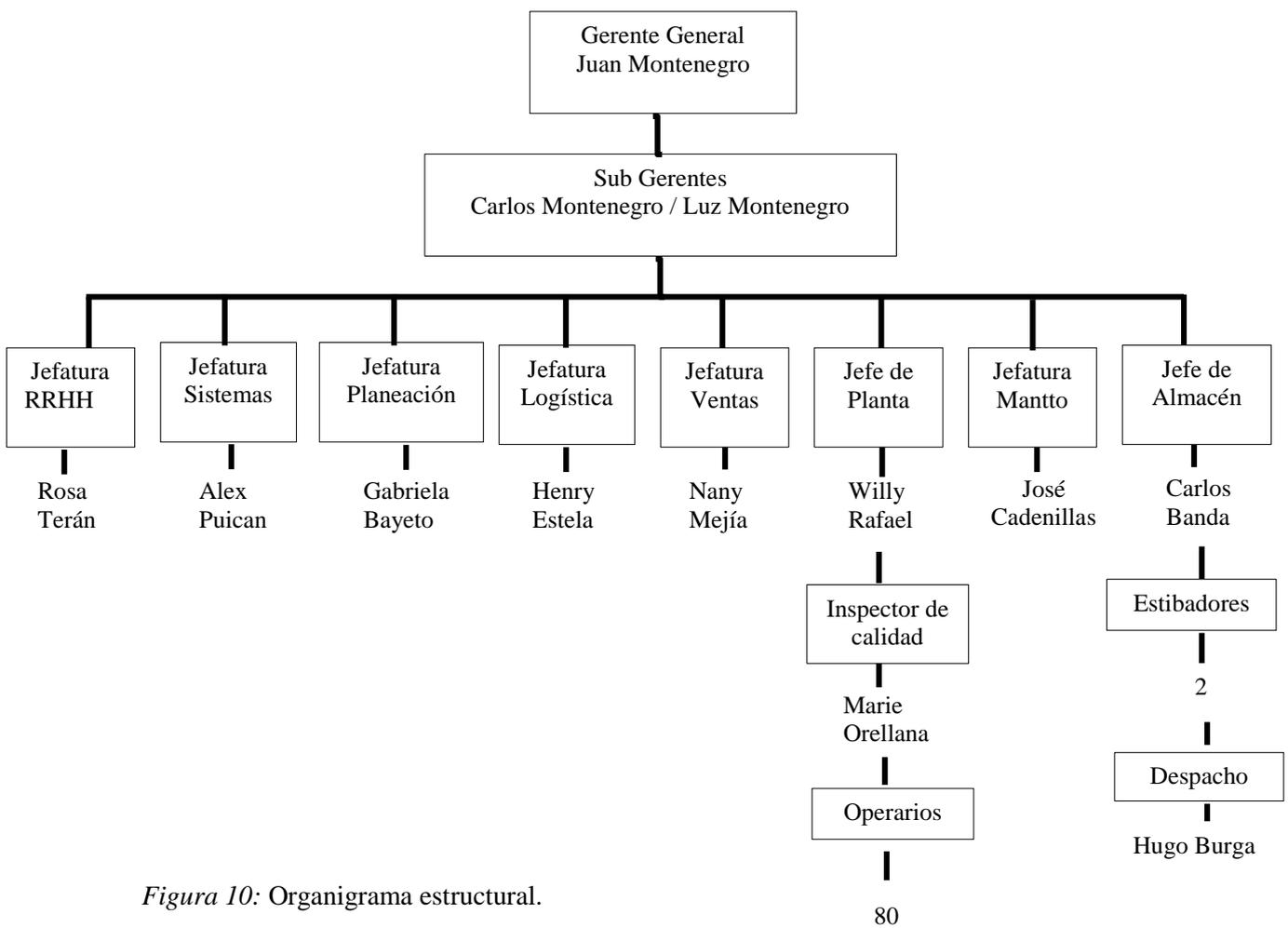


Figura 10: Organigrama estructural.

Fuente: Elaboración Propia.

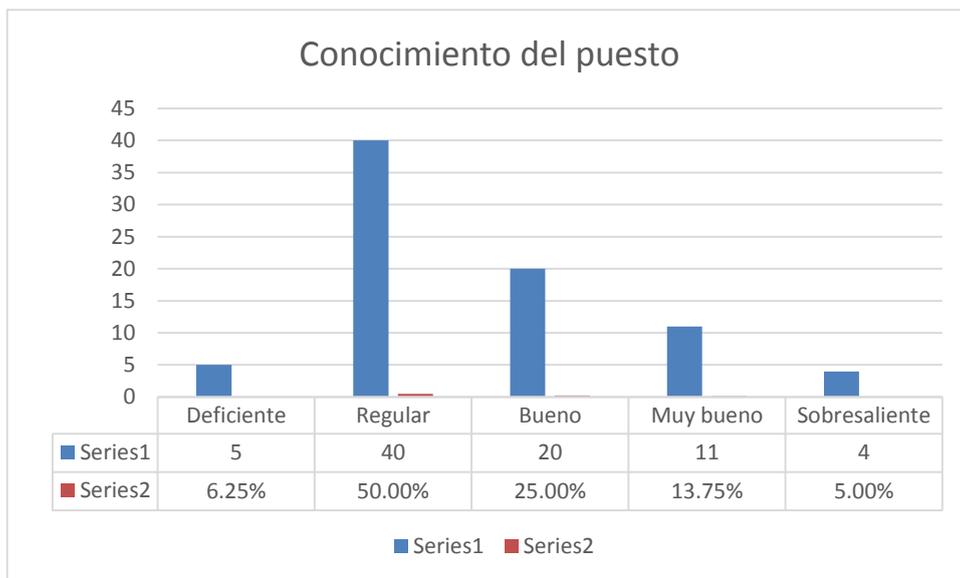
#### 4.1.6. Guía de los resultados de las encuestas

La presentación de los datos del estudio se realizó de conformidad al siguiente esquema:

- Enunciado del problema.
- Objetivos.

Los análisis de los datos obtenidos fueron realizados en base a hoja de cálculos y gráficos de barras, permitiéndonos cumplir con los objetivos trazados en esta investigación.

#### 1. Conocimiento del Puesto

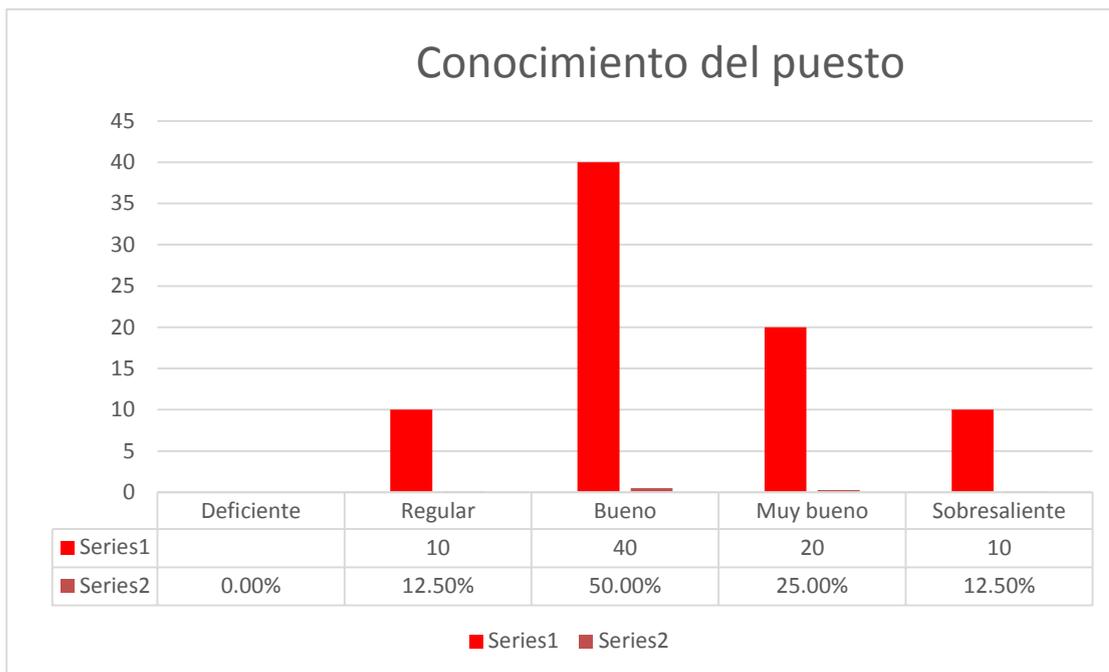


*Figura 11:* Funciones y responsabilidades.

Fuente: Elaboración Propia.

**Análisis:** En cuanto a las funciones y responsabilidades del puesto se obtuvo:

- El 6.25 % obtuvo la calificación Deficiente.
- El 50 % obtuvo la calificación Regular.
- El 25 % obtuvo la calificación Bueno.
- El 13.75 % obtuvo la calificación de Muy bueno.
- El 5 % obtuvo la calificación de Sobresaliente.



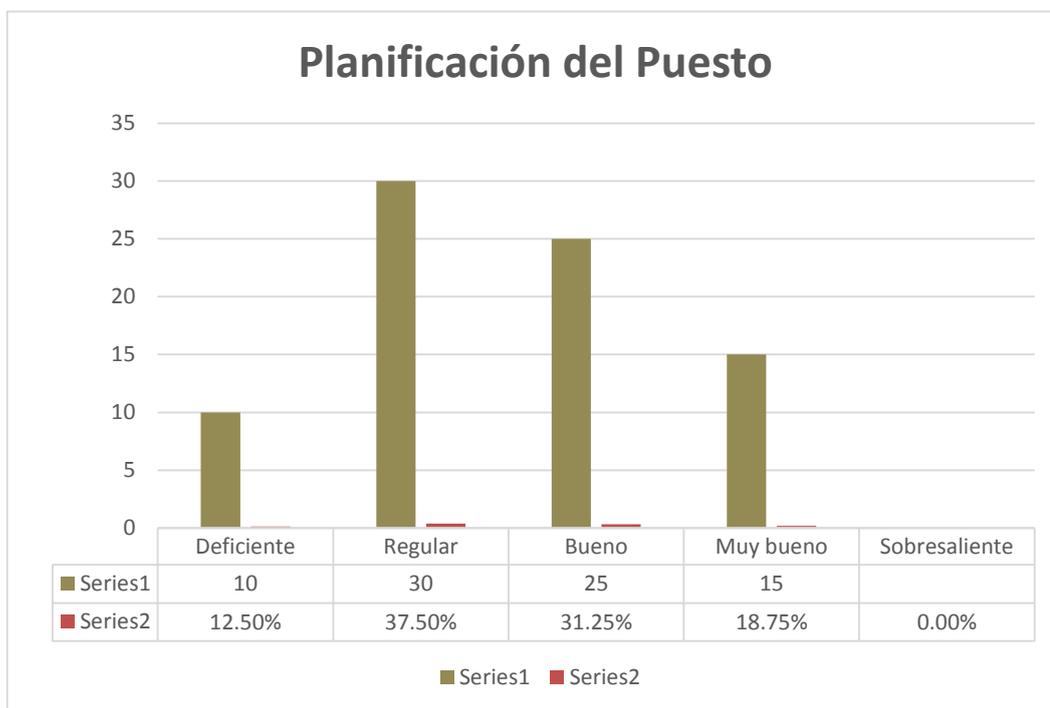
*Figura 12: Conocimientos y habilidades.*

Fuente: Elaboración Propia.

**Análisis:** En cuanto a los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto se obtuvo:

- El 12.5 % obtuvo la calificación Regular.
- El 50 % obtuvo la calificación Bueno.
- El 25 % obtuvo la calificación de Muy bueno.
- El 12.5 % obtuvo la calificación de Sobresaliente.

## 2. Planificación

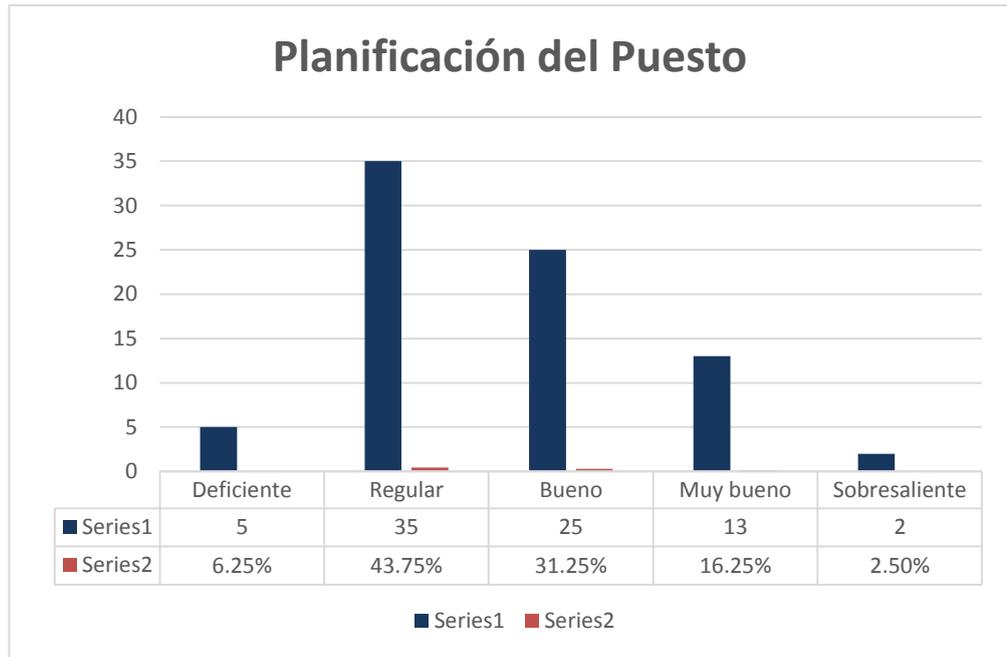


*Figura 13: Organización.*

Fuente: Elaboración Propia.

**Análisis:** En cuanto a si trabaja en forma organizada en el puesto se obtuvo:

- El 12.5 % obtuvo la calificación Deficiente.
- El 37.50 % obtuvo la calificación Regular.
- El 31.25 % obtuvo la calificación de Bueno.
- El 18.75 % obtuvo la calificación de Muy bueno.

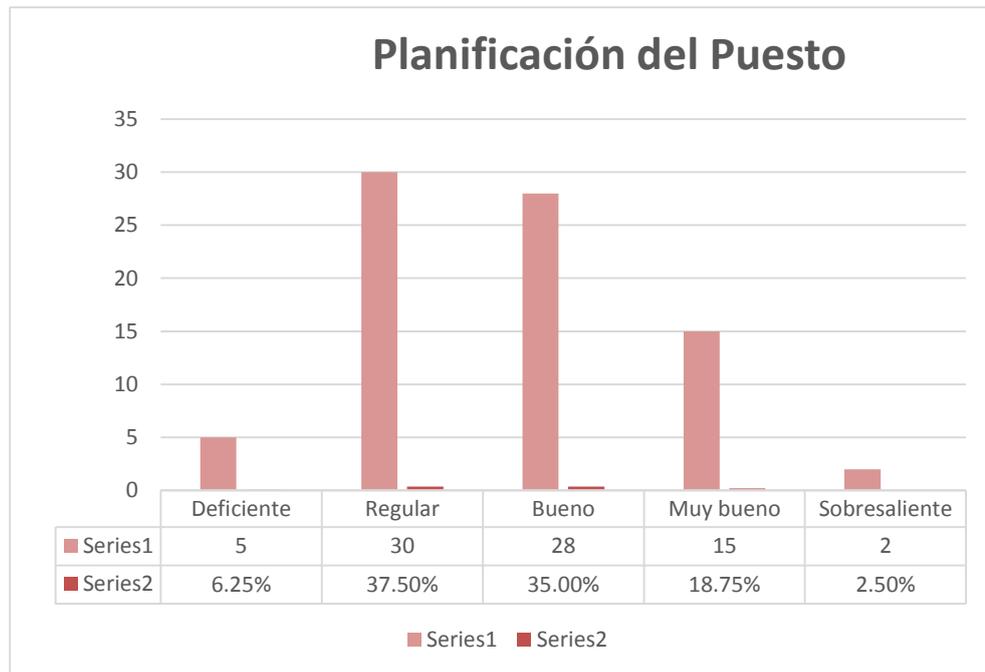


*Figura 14: Identificación y solución de problemas.*

Fuente: Elaboración Propia.

**Análisis:** En cuanto a si es capaz de identificar y solucionar problemas en el puesto se obtuvo:

- El 6.25 % obtuvo la calificación Deficiente.
- El 43.75 % obtuvo la calificación Regular.
- El 31.25 % obtuvo la calificación Bueno.
- El 16.25 % obtuvo la calificación de Muy bueno.
- El 2.50 % obtuvo la calificación de Sobresaliente.



*Figura 15:* Dificultades en el puesto.

Fuente: Elaboración Propia.

**Análisis:** En cuanto a si reacciona rápidamente ante las dificultades en el puesto se obtuvo:

- El 6.25 % obtuvo la calificación Deficiente.
- El 37.50 % obtuvo la calificación Regular.
- El 35.00 % obtuvo la calificación Bueno.
- El 18.75 % obtuvo la calificación de Muy bueno.
- El 2.50 % obtuvo la calificación de Sobresaliente.

### 3. Productividad

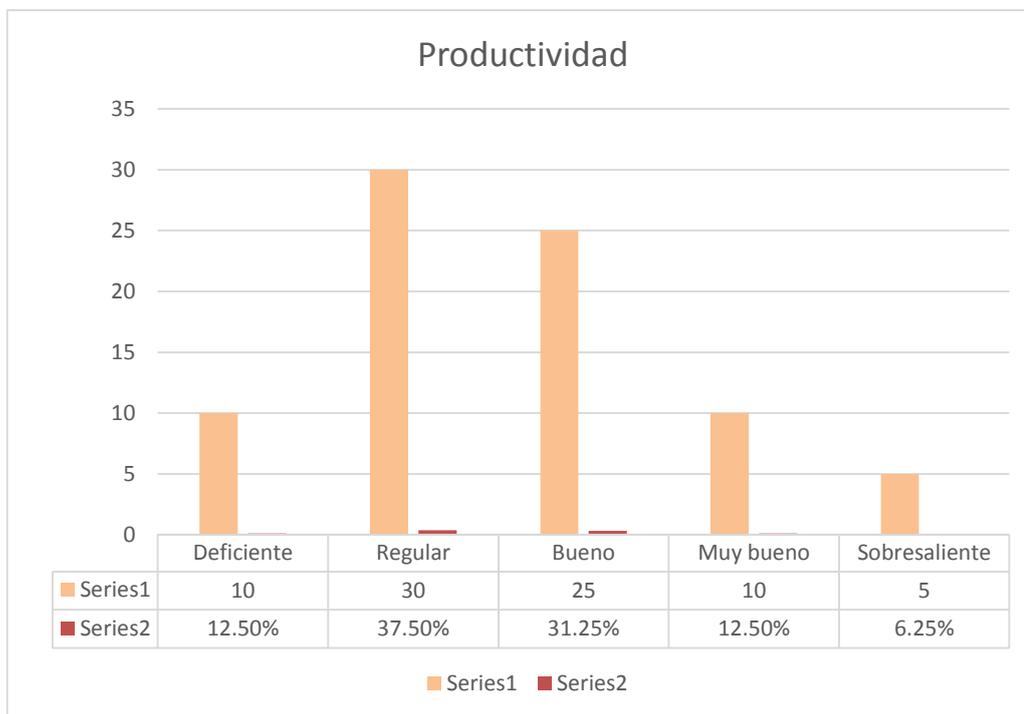
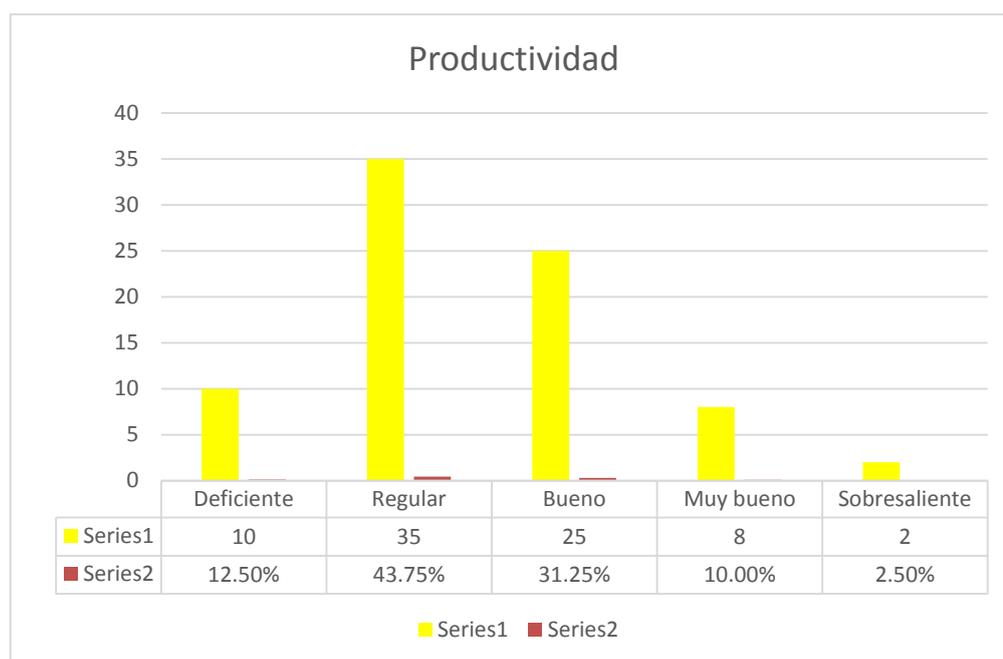


Figura 16: Objetivos en el puesto.

Fuente: Elaboración Propia.

**Análisis:** En cuanto a si consigue los objetivos en el puesto se obtuvo:

- El 12.50 % obtuvo la calificación Deficiente.
- El 37.50 % obtuvo la calificación Regular.
- El 31.25 % obtuvo la calificación Bueno.
- El 12.50 % obtuvo la calificación de Muy bueno.
- El 6.25 % obtuvo la calificación de Sobresaliente.



*Figura 17: Estándares de productividad.*

Fuente: Elaboración Propia.

**Análisis:** En cuanto a si consigue los estándares de productividad en el puesto se obtuvo:

- El 12.50 % obtuvo la calificación Deficiente.
- El 43.75 % obtuvo la calificación Regular.
- El 31.25 % obtuvo la calificación Bueno.
- El 10.00 % obtuvo la calificación de Muy bueno.
- El 2.50 % obtuvo la calificación de Sobresaliente.

#### 4. Trabajo en equipo

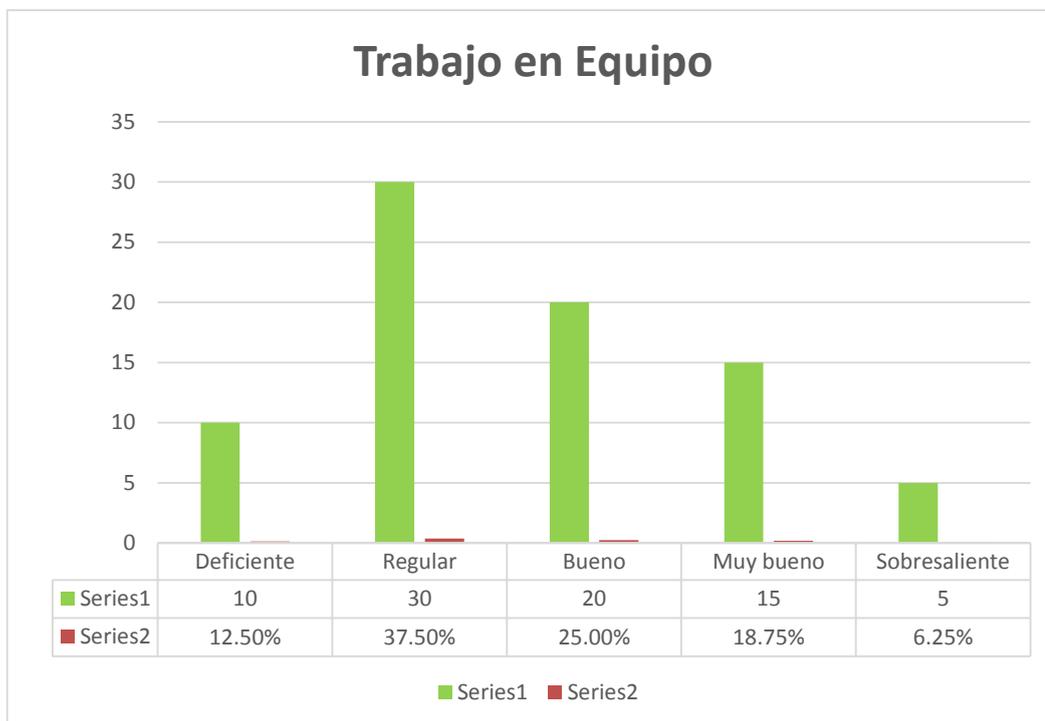
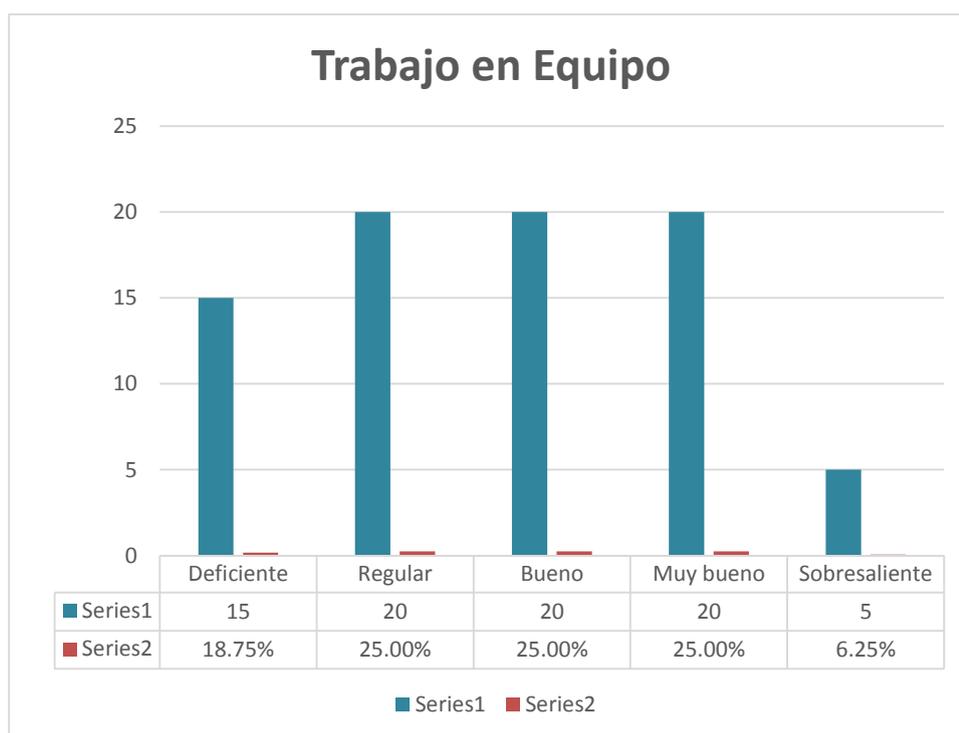


Figura 18: Integración al grupo de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

**Análisis:** En cuanto a si se integra fácilmente al grupo de trabajo se obtuvo:

- El 12.5 % obtuvo la calificación Deficiente.
- El 37.50 % obtuvo la calificación Regular.
- El 25.00 % obtuvo la calificación Bueno.
- El 18.75 % obtuvo la calificación de Muy bueno.
- El 6.25 % obtuvo la calificación de Sobresaliente.



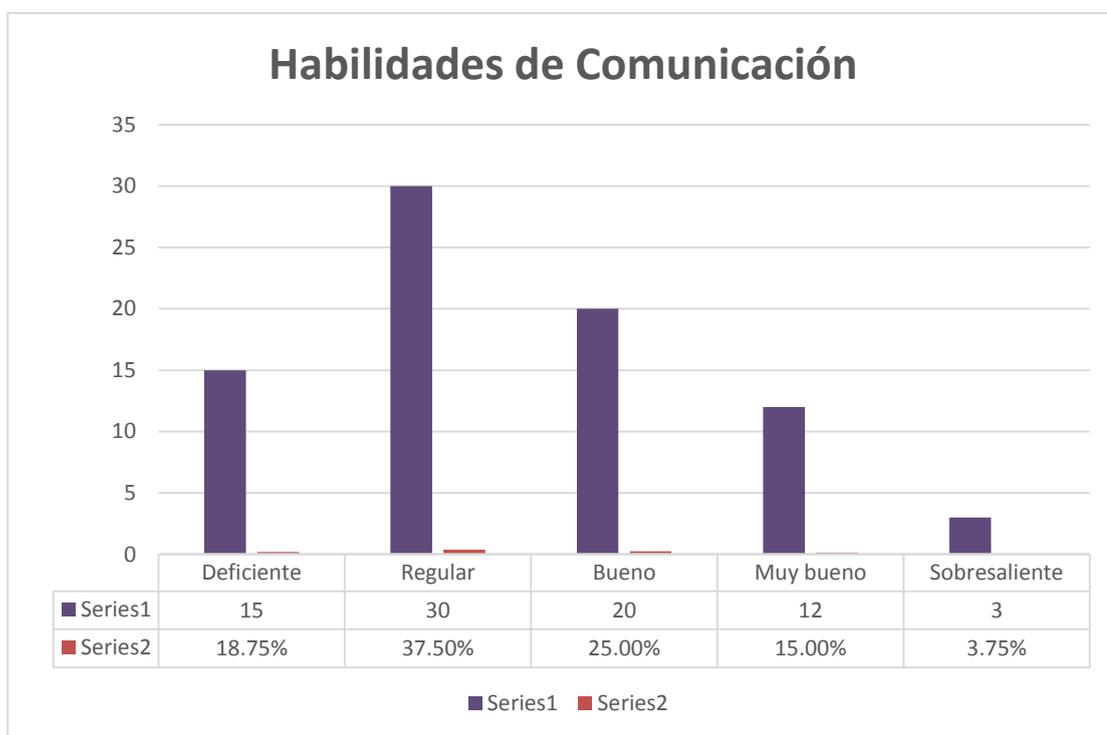
*Figura 19:* Participación en grupo.

Fuente: Elaboración Propia.

**Análisis:** En cuanto a si participa en conversaciones de grupo se obtuvo:

- El 18.75 % obtuvo la calificación Deficiente.
- El 25.00 % obtuvo la calificación Regular.
- El 25.00 % obtuvo la calificación Bueno.
- El 25.00 % obtuvo la calificación de Muy bueno.
- El 6.25 % obtuvo la calificación de Sobresaliente.

## 5. Habilidades de comunicación

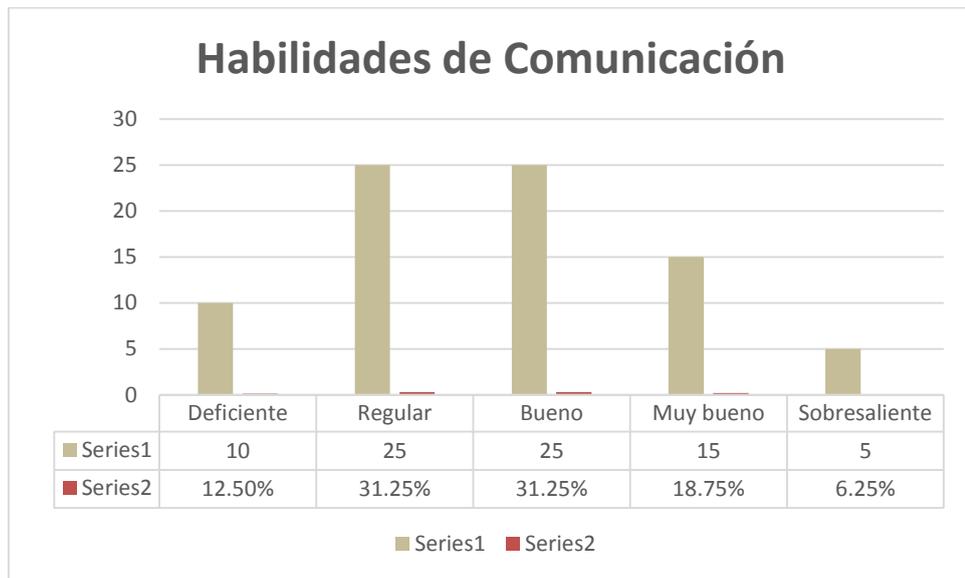


*Figura 20:* Participación en reuniones.

Fuente: Elaboración Propia.

**Análisis:** En cuanto a si participa en las reuniones se obtuvo:

- El 18.75 % obtuvo la calificación Deficiente.
- El 37.5 % obtuvo la calificación Regular.
- El 25.00 % obtuvo la calificación Bueno.
- El 15.00 % obtuvo la calificación de Muy bueno.
- El 3.75 % obtuvo la calificación de Sobresaliente.

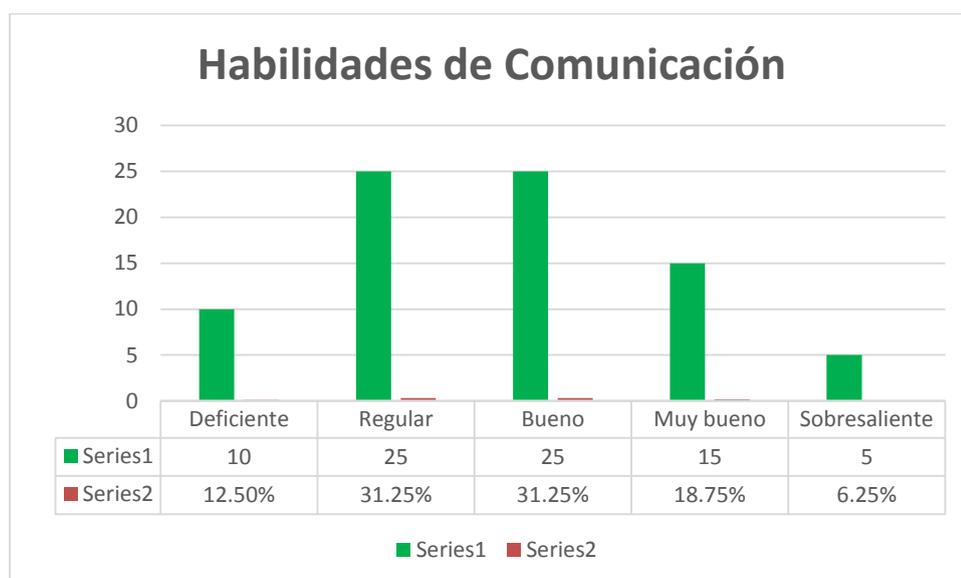


*Figura 21:* Expresión clara y fácil.

Fuente: Elaboración Propia.

**Análisis:** En cuanto a si se explica de forma clara y fácil de entender se obtuvo:

- El 12.50 % obtuvo la calificación Deficiente.
- El 31.25 % obtuvo la calificación Regular.
- El 31.25 % obtuvo la calificación Bueno.
- El 18.75 % obtuvo la calificación de Muy bueno.
- El 6.25 % obtuvo la calificación de Sobresaliente.



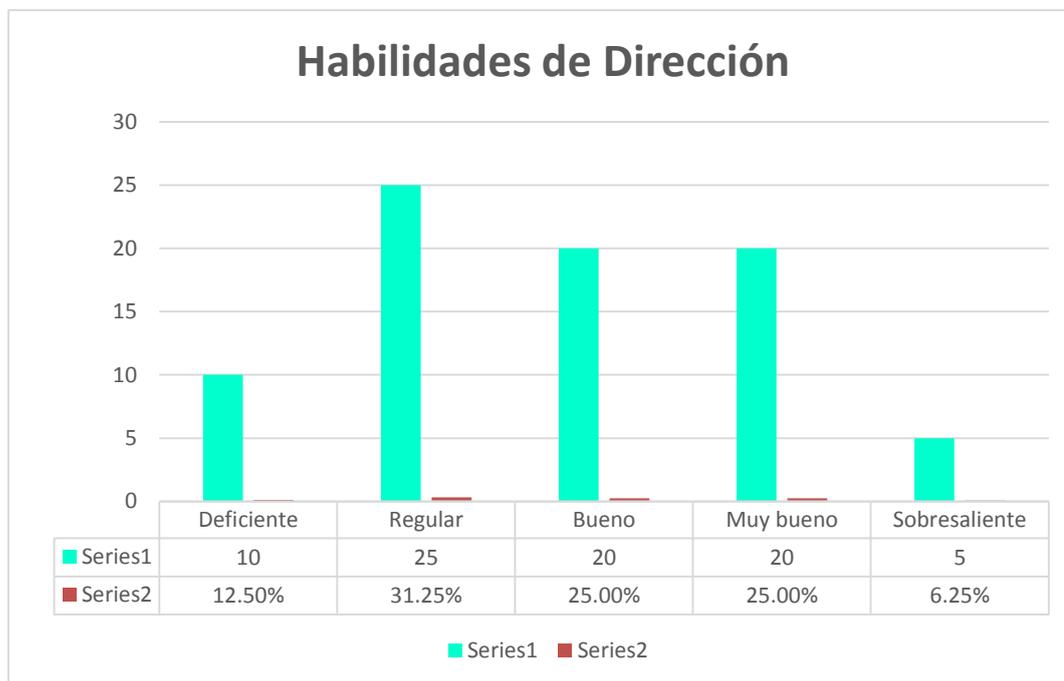
*Figura 22:* Expresión de ideas.

Fuente: Elaboración Propia.

**Análisis:** En cuanto a si se expone sus ideas de forma eficaz se obtuvo:

- El 12.50 % obtuvo la calificación Deficiente.
- El 31.25 % obtuvo la calificación Regular.
- El 31.25 % obtuvo la calificación Bueno.
- El 18.75 % obtuvo la calificación de Muy bueno.
- El 6.25 % obtuvo la calificación de Sobresaliente.

## 6. Habilidades de dirección

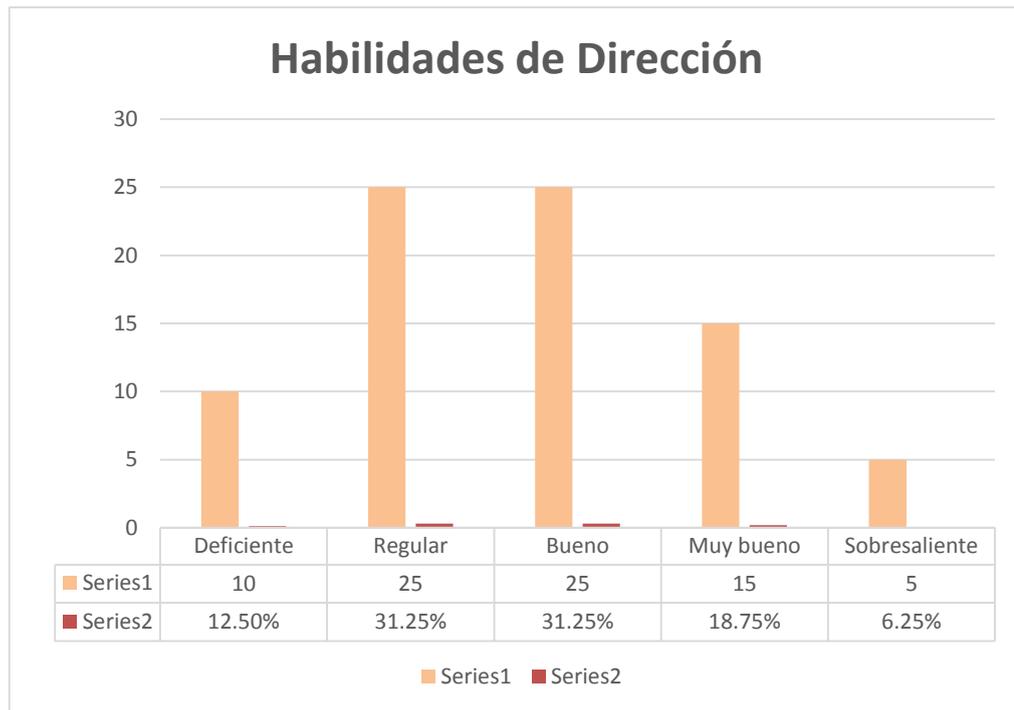


*Figura 23:* Dotes de liderazgo.

Fuente: Elaboración Propia.

**Análisis:** En cuanto a si demuestra dotes de liderazgo se obtuvo:

- El 12.50 % obtuvo la calificación Deficiente.
- El 31.25 % obtuvo la calificación Regular.
- El 25.00 % obtuvo la calificación Bueno.
- El 25.00 % obtuvo la calificación de Muy bueno.
- El 6.25 % obtuvo la calificación de Sobresaliente.

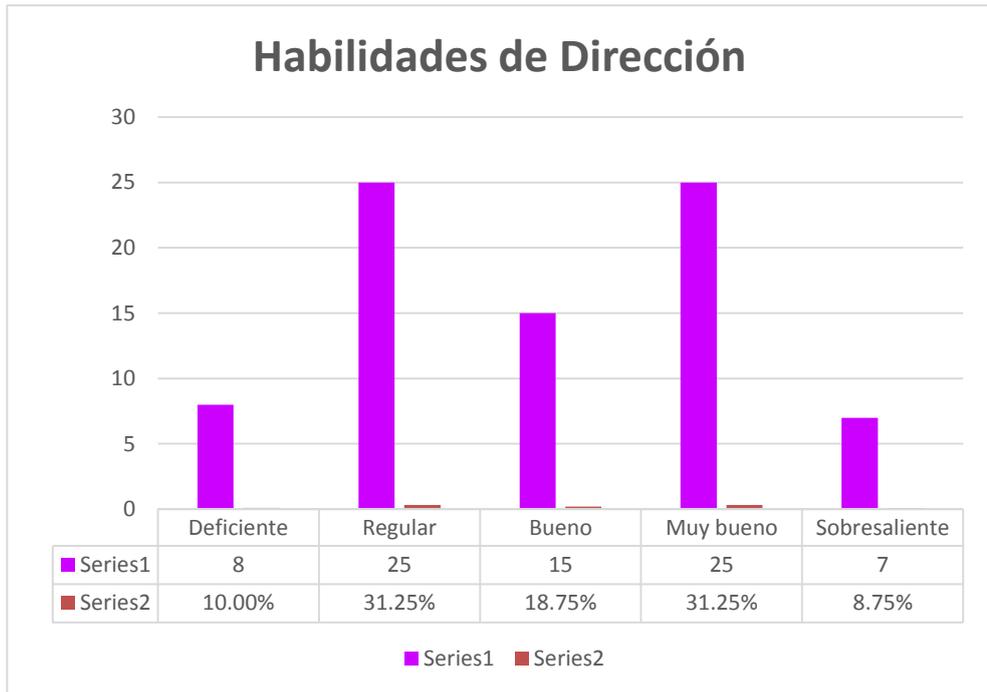


*Figura 24:* Comunicación de objetivos.

Fuente: Elaboración Propia.

**Análisis:** En cuanto a si Comunica a todos en el área los objetivos se obtuvo:

- El 12.50 % obtuvo la calificación Deficiente.
- El 31.25 % obtuvo la calificación Regular.
- El 31.25 % obtuvo la calificación Bueno.
- El 18.75 % obtuvo la calificación de Muy bueno.
- El 6.25 % obtuvo la calificación de Sobresaliente.



*Figura 25: Motivación.*

Fuente: Elaboración Propia.

**Análisis:** En cuanto a si motiva a otros para conseguir los objetivos, se obtuvo:

- El 10 % obtuvo la calificación Deficiente.
- El 31.25 % obtuvo la calificación Regular.
- El 18.75 % obtuvo la calificación Bueno.
- El 31.25 % obtuvo la calificación de Muy bueno.
- El 8.75 % obtuvo la calificación de Sobresaliente.

## **4.2. Discusión de resultados.**

Más que considerar este análisis como una crítica destructiva, el flojo desempeño laboral detectado en la investigación debe percibirse como una oportunidad real y única para mejorar las relaciones entre la empresa y su recurso humano.

De acuerdo a los resultados obtenidos analizamos que el desempeño de los colaboradores tiene limitaciones en sus labores de producción por falta de motivación, conocimientos, herramientas que la empresa no permite hacer uso de ciertas facultades.

Comparando los resultados del desempeño laboral de los colaboradores se indicó que va de regular a bueno, cumpliendo muchas veces con lo esperado pero no superando con las expectativas.

Entre los objetivos planteados encontramos en cuanto al conocimiento del puesto que el 50 % obtuvo la calificación de regular, estos hallazgos no son adecuados porque indicaron que la mitad de los trabajadores conocen apenas regularmente las funciones de su puesto lo que puede influir negativamente en su desarrollo y rendimiento.

En cuanto a los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto se obtuvo que el 50 % obtuvo la calificación de bueno, sin embargo se encontraron que poseen las condiciones para que se desempeñen adecuadamente en la institución.

En relación si trabajan de forma organizada de obtuvo un porcentaje de 37.50 con una calificación de regular.

Sobre si es capaz de identificar y solucionar problemas en el puesto se obtuvo que el 43.75 % obtuvo la calificación de regular.

En cuanto a si reacciona rápidamente ante las dificultades en el puesto se obtuvo que el 37.50 % obtuvo la calificación de Regular, es importante conocer la forma en que debe trabajarse en equipo para poder desarrollarse en dirección a la misión y visión de la institución.

En relación a la productividad los resultados fueron que 37.5 % obtuvo la calificación de regular y otros 43.75 % obtuvo la calificación de regular, es preocupante este resultado porque entonces los trabajadores desconocen el nivel de productividad que debe de alcanzar la institución para poder alcanzar los objetivos planteados.

Sobre el trabajo en equipo los resultados fueron por igual entre regular con un 37.50% y muy Bueno en un porcentaje de 25.00%.

En cuanto a las habilidades de comunicación con respecto a la participación en reuniones arrojó un porcentaje de 37.50 % de calificación de regular, en cuanto a si se explican en forma clara y fácil en un 31.25% y sobre la manera de expresar sus ideas se obtuvo una calificación de muy bueno con un 31.25%.

Finalmente en las habilidades de dirección los resultados fueron de 31.25% entre regular y muy bueno.

Estos hallazgos se corroboran con la investigación de Anna, 2010, quien investiga sobre un plan para evaluar el desempeño laboral de empleados de una empresa encontrando que el desempeño es muy variable porque alcanzando niveles de regular a deficiente dependiendo de diversos factores como el estímulo de los empleadores, la productividad de la empresa y las habilidades que se tengan para liderar la organización.

Así mismo se coincide con Iturralde Torres, 2011, El presente trabajo de investigación con el tema “La Evaluación de Desempeño Laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento.

El cual concluye que existe una influencia directa del desempeño sobre los resultados referente no solo al nivel de rendimiento sino también en la productividad de la institución ocasionando que las ventas puedan disminuir causando problemas en la liquidez de la institución.

**CAPÍTULO V**  
**PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN**

La propuesta de investigación se enfoca en las siguientes etapas:

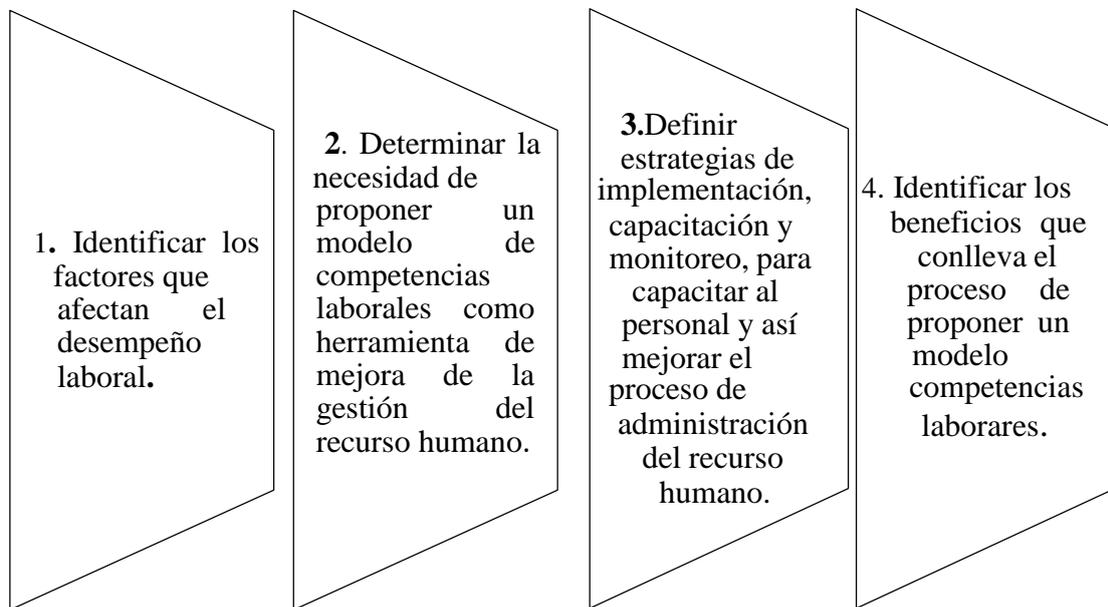


Figura 26: Etapas de la propuesta de investigación.

Fuente: elaboración propia.

### **5.1. Identificación de los factores que afectan el desempeño laboral en el área de producción de la fábrica PROCOM S.A.C.**

En la empresa PROCOM S.A.C, que es materia de nuestro estudio hemos podido investigar que el desempeño del personal del área de producción es limitada en función al cumplimiento de metas individuales, la cual el operario se limita a cumplir con lo estipulado, por lo tanto según nuestro análisis no muestran ningún tipo de competencias ante cualquier cambio organizacional porque tampoco se actualizan.

De esta manera, en base a los procesos que se desarrollan en la Empresa para la consecución de los objetivos estratégicos y de acuerdo a las normas, técnicas, procedimientos e instructivos orientados a determinar la situación histórica, actual y proyectada del talento humano, se garantiza la calidad y cantidad del personal, en función de la estructura administrativa de la empresa y en base a la medición de los resultados obtenidos por el personal de la empresa.

De este modo vemos la posibilidad de realizar un modelo de evaluación por competencias según el modelo 360°.

## **5.2. Determinar la necesidad de proponer un modelo de competencias laborales como herramienta de mejora de la gestión del recurso humano.**

La empresa PROCOM S.A.C, cuenta con aproximadamente 80 empleados en el área de producción y en su gran mayoría es personal obrero definidos como tal por el Ministerio de Relaciones Laborales, aplicando parámetros objetivos y de clasificación técnica, que incluirá dentro de este personal a los cargos de trabajadores y trabajadoras que de manera directa forman parte de los procesos operativos, productivos y de especialización industrial de la Empresa.

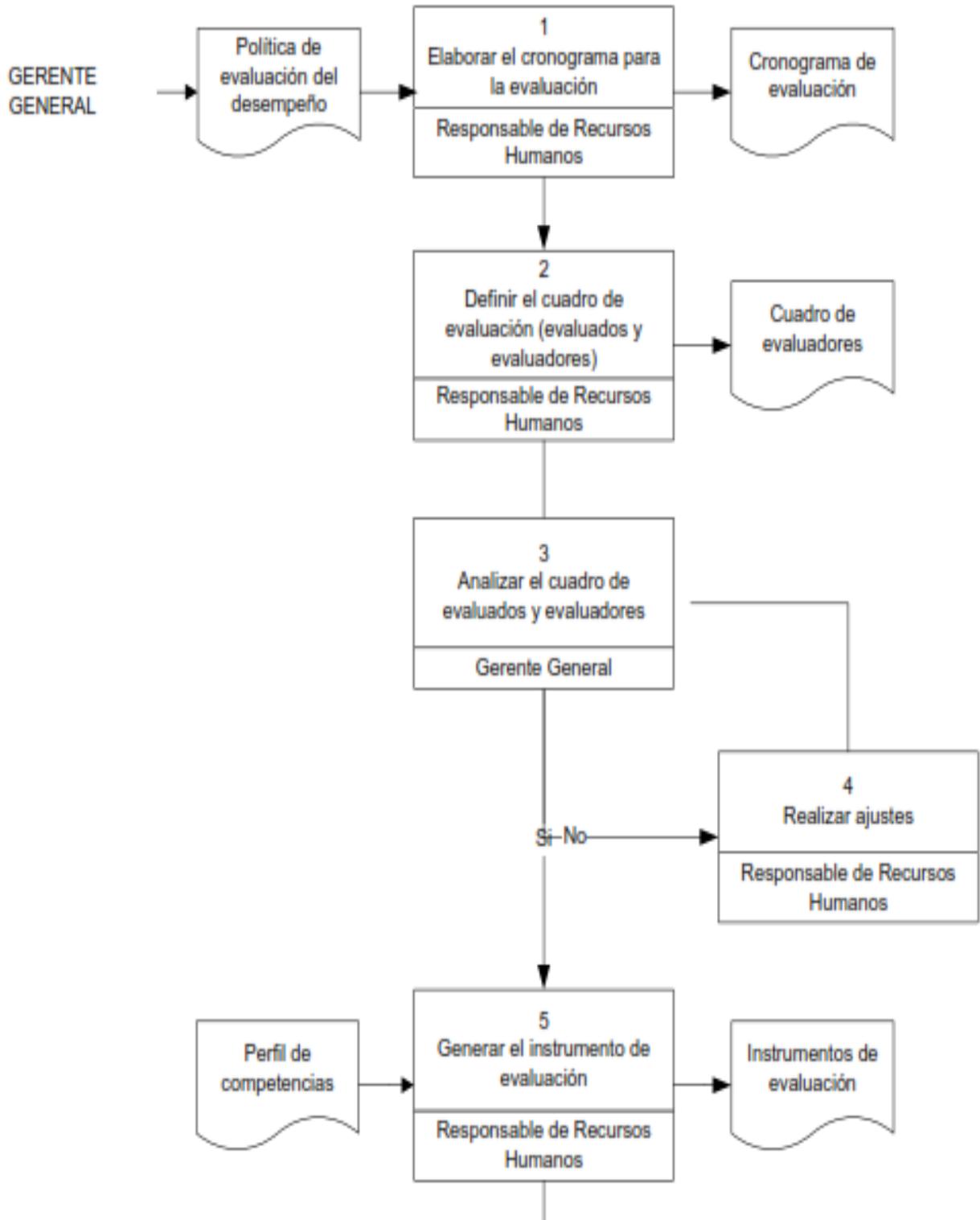
La empresa PROCOM S.A.C, no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño, para poder identificar las oportunidades de mejora, desarrollo de personal y casos críticos, se propone un sistema de evaluación que permita que el evaluado como el evaluador cuente con criterios más exactos del desempeño del colaborador en base a la medición y estimulación de la gestión de personal, la cual se basará de una herramienta amigable de fácil comprensión para el personal de obreros, que por primera vez, se aplicará una evaluación más participativa y objetiva.

El subsistema de Evaluación de Desempeño, es una de las herramientas más útiles en la gestión empresarial de una organizacional, ya que a través de esta, permite analizar los resultados obtenidos en un periodo, en base al desempeño, profesionalismo, comportamientos de los colaboradores, así como la situación actual de la empresa.

Para cada uno de los subsistemas de talento humano, es necesario, tener como base la descripción de cada uno de los puestos de la institución; en el cual se detalla los requisitos necesarios que debe tener el ocupante de cada puesto para realizar de la manera más eficiente sus funciones; y con esto a su vez, se podría identificar brechas existentes en relación al perfil determinado del puesto y a la situación actual del ocupante del puesto, así como encontrar aquellos aspectos que no fueron tomados en cuenta en el proceso de selección de personal.

Los factores establecidos en cada instrumento de desempeño, permiten estimular, según su criterio, un mejor rendimiento, ya que los resultados y ponderaciones asignadas en la evaluación de desempeño, va ligada a objetivos de desarrollo y capacitación, estímulos, compensaciones; así como también, la toma de decisiones en casos identificados como críticos.

### Flujo grama de evaluación de desempeño propuesto



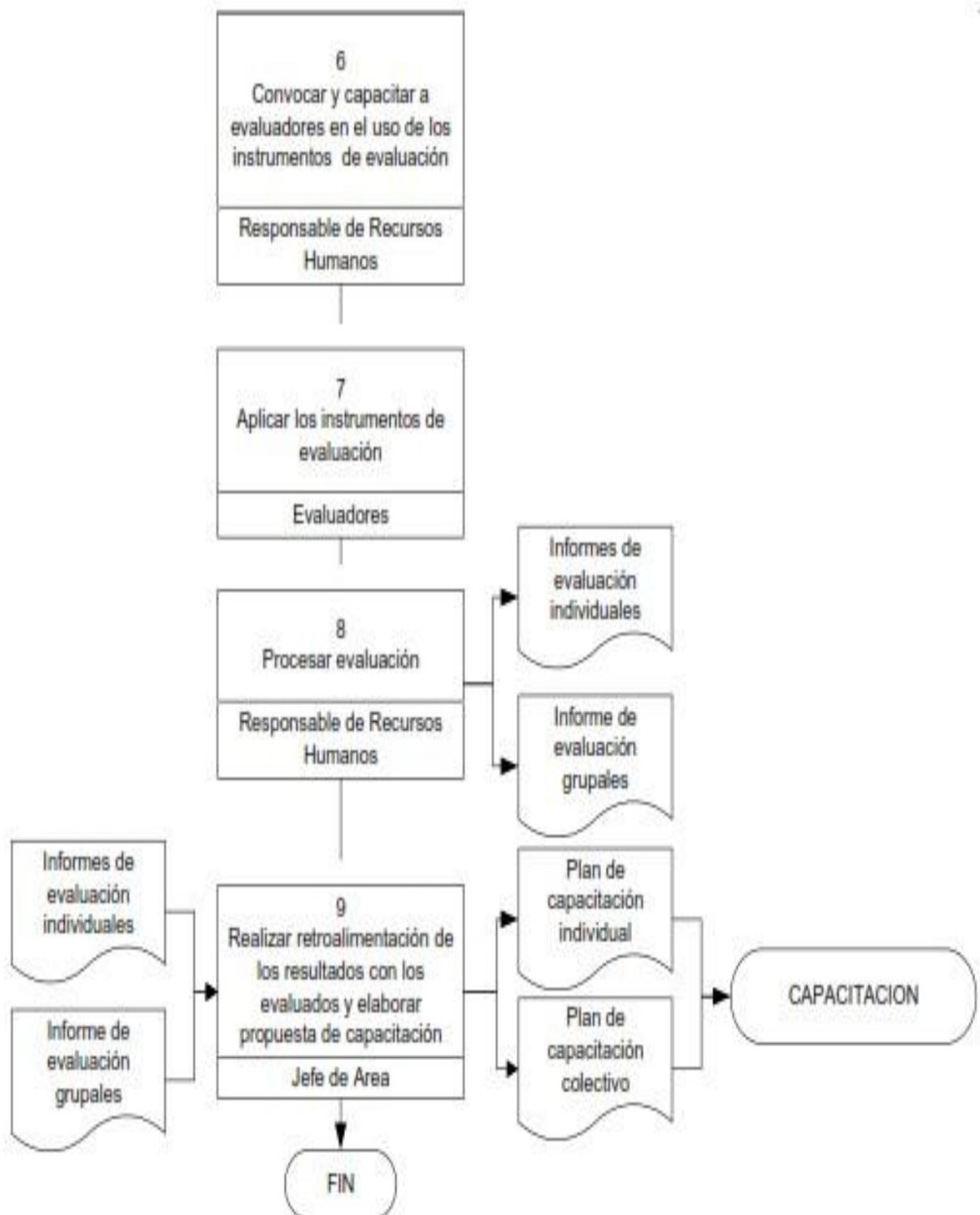


Figura 27: Flujo grama de evaluación de competencias.

Fuente: elaboración propia.

El personal que labora en el área de producción de la empresa PROCOM SAC se distribuye de la siguiente manera:

<b>PROGRAMA DEL PERSONAL DEL AREA DE PRODUCCION DE LA EMPRESA PROCOM SAC</b>		
<b>CARGO</b>	<b>TURNO A</b>	<b>TURNO B</b>
Supervisor de producción	Muñoz Urbina Elvis	Adriano Zelada Chirino
Inspector de control de calidad	Sosa Torrejón Claudia Patricia	Ernesto Díaz Rojas
Supervisor de telares	Acosta Castillo Hernán	Gonzales Infante Carlos
Supervisor de extrusoras	Vega Segura Víctor Manuel	Bermúdez Farfán Luis Calixto
Auxiliar de producción	Arena Ordinola Víctor	Ochoa Vásquez Eric
Asistente de producción	Rafael Muñoz Willy	
<b>EXTRUSORAS</b>		
Op. Lorex	Llatas Cotrina Nilser	Villalobos Hoyos Reinerio
Volante Lorex	Huancas Huanaycuna Durberth	Garcia Chapoñan Juan Carlos
Op. Yongming	Cieza Baca Emerson	Reyes Lopez Darwin
V. Yongming	Cueva Perez Oscar	Martinez Lopez Yolber
Mezclador Yongming	Carrasco Mondragon Luis	Hoyos Cortez Alex
Op. Starex	Perez Tineo Willy	Barrios Sanchez Francisco
<b>TELARES</b>		
Op. TSA6 01 – 06	Montenegro Dávila Edgard	Uriarte Vera Piero
Op. TSA6 07 - 12	Canani De la Cruz Alexander	Bermúdez Vergara Luis
Volante TSA6 01 - 12	Soto Villanueva José	Puse Tineo Luis
Op. (TYSBY 800 6S 17-20) ( TSA6 13-14)	Mayanga De la Cruz Frank	Rinza Manayay Segundo
Op. TSA6 15 - 20	Troncos Teran José	Navarro Castillo Bill

Volante (TYSBY 800 6S 17-20) ( TSA6 13-14) ( TSA6 15- 20)	Demetrio De la Cruz	Manay Robles Jesús
Op. TLLSL6 (N° 01 – 06)	Perez Garcia Erson	Villacorta Vargas Magno
Op. TLLSL6 (N° 07 - 08) y TYSBY 800 6S (N° 13 – 16)	Tarrillo More Wilmer	Esparraga Peralta Edgar
Volante TLLSL6 (N° 07-08) y TYSBY 800 6S (N° 13 – 16)	Lopez Tequen Luis	Quiroz Saavedra Percy
Op. TYSBY 800 6S (N° 01-06)	Gastelo Avellaneda Osmar	Gonzales Infante Santos
Op. TYSBY 800 6S (N° 07-12)	Lozano Paz Eber	Quispe Chuchas José
Volante TYSBY 800 6S (N° 01 – 12)	Nuñez Díaz Miguel	Morí Garcia Claudio
<b>LAMINADORA</b>		
Operador Laminadora	Uceda Gonzales Wilfredo	
Capacitación	Medina Cotrina José	
<b>IMPRESIÓN</b>		
Impresora Botheven – 8 colores	Torres Serrano Julio	Viton Navarro Elser
Impresora – 6 colores	Cueva Perez Noé	Montalván Córdova Wilmer
Impresora Saco - Saco	Arbaza Lopez Hebert	Rodríguez Reátegui Carlo
<b>MULTIFILAMENT</b>		
Operador de Multifilamento	Marchan Cabrejo Andy	Valdera Zeña Julio
<b>RECICLADORA</b>		
Operador Recicladora	Quispe Chucas Juan	Olivos Gálvez Wilmer
Volante Reciclado	Leonardo Huamán Jhoni	Santiago Ramírez

<b>ENROLLADOR</b>		
-------------------	--	--

Operador - Enrolladora	Calvay Odar Jorge Joel	
Volante	Castro Lopez Cristhian	

<b>COSTURA</b>		
----------------	--	--

Operario costura 01	Masa Suarez	Torres Gonzales Rubic
Operario costura 02		
Operario costura 03	Ramos Barrantes Leonel	Exebio Rojas Rosa
Operario costura 04	Zapata Rosa	Delgado Barrantes Royser
Operario costura 05	Uwack Taijin Edith	Barrantes Díaz Luis
Operario costura 06	Barrantes Díaz Hugo	Barrantes Díaz Emérita
Operario costura 07	Salazar Salazar Cecilia	Delgado Pozo Suzety
Operario costura 08	Barrantes Díaz Jorge	Barrantes Díaz Víctor

<b>ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO</b>		
--------------------------------------	--	--

Operador Almacén de Fardos	Banda Carlos	
Estibador	Martinez De la Cruz Fidel	

<b>LIMPIEZA</b>		
-----------------	--	--

Limpieza	Estrada Cherres Yanet	
----------	-----------------------	--

### **5.3. Definir estrategias de implementación, capacitación y monitoreo, para capacitar al personal y así mejorar el proceso de administración del recurso humano.**

La empresa PROCOM S.A.C no tiene definidas las estrategias para mejorar el desempeño laboral y así garantizar su crecimiento y desarrollo de sus trabajadores.

Debido a estos problemas encontrados en el área de producción de la empresa, se tiene que elaborar e implementar un modelo de competencias, para esto se seguirá los siguientes aspectos:

Antes de efectuar la implementación de un modelo de competencias en la empresa, se debe realizar un estudio exhaustivo de la realidad actual de la misma, a fin de poder detectar las verdaderas necesidades y falencias que limitan e impiden el éxito de dicha empresa.

El plan propuesto, será un modelo de competencias laborales en el área de producción de la empresa PROCOM S.A.C, el cual debe ser impartida a todo el personal operativo y administrativo.

#### **Modelo de competencias en el área de producción de la empresa textil PROCOM S.A.C**

Que mediante la aplicación de este Modelo de Evaluación del desempeño, se logre la eficiencia organizacional en la empresa textil PROCOM SAC.

Un modelo de competencias y su evaluación constituye una de las herramientas primordiales que contribuyen a una efectiva gestión del recurso humano en toda organización.

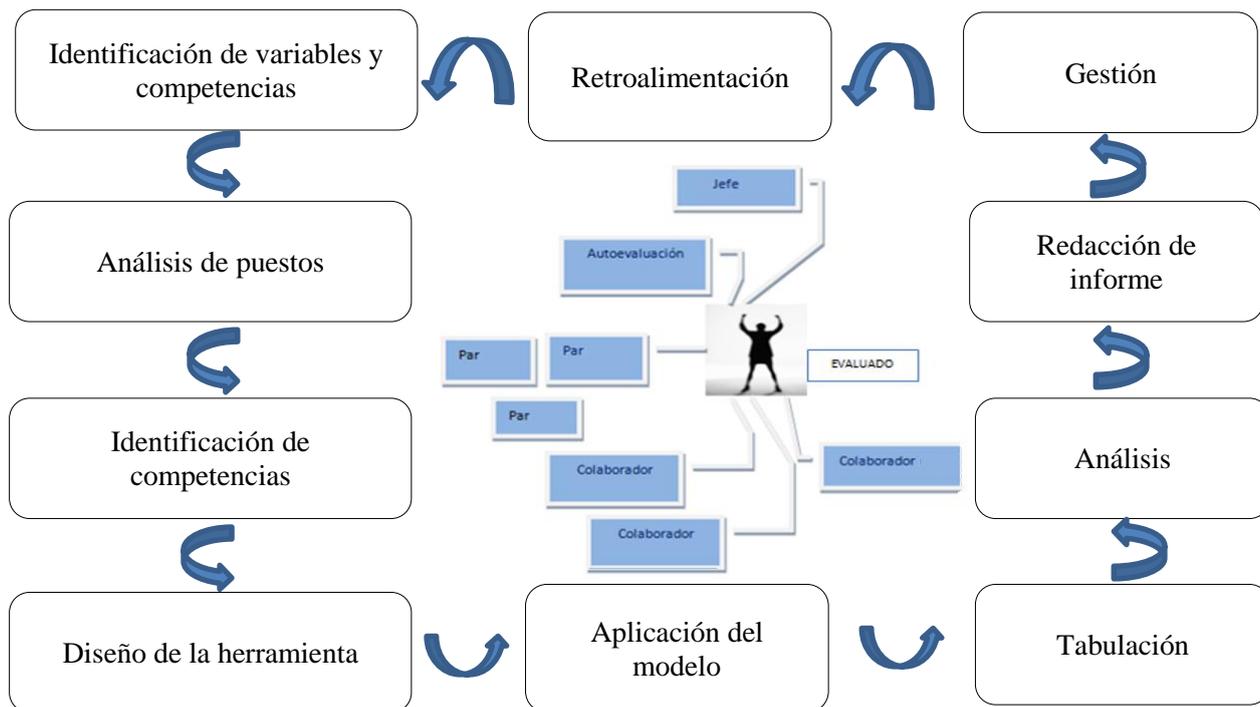


Figura 28: Modelo de competencias propuesto

Fuente: elaboración propia.

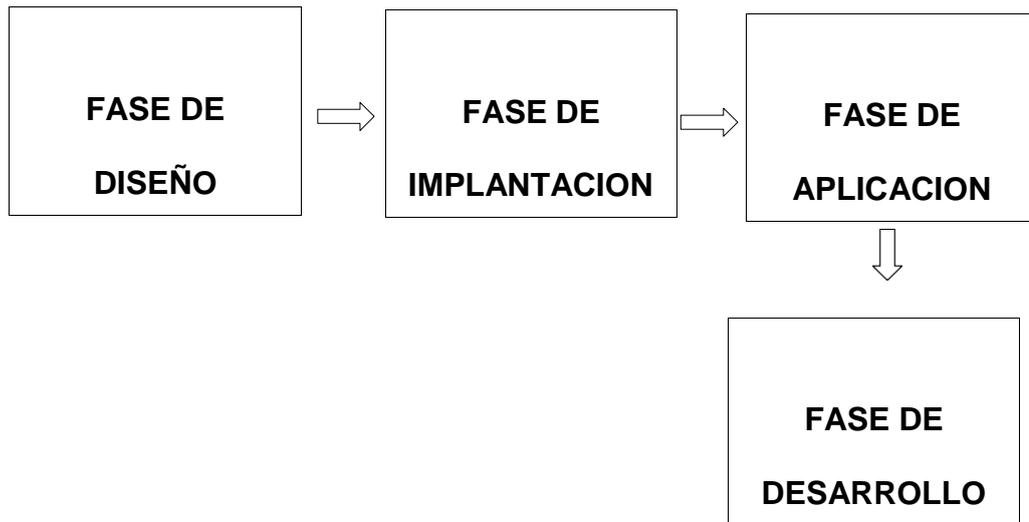
En el presente documento se describe todo el proceso necesario para aplicar el Modelo de competencias. Se considera necesario para una correcta aplicación del modelo que la Gerencia se comprometa a fin de que se cumplan los lineamientos propuestos en el presente.

### 5.3.1. Responsable de la aplicación del modelo de competencias

Es responsabilidad de la Gerencia de la organización garantizar la correcta aplicación del presente modelo, así como de la objetividad de la misma.

### 5.3.2. Proceso de aplicación del modelo de evaluación del desempeño.

La aplicación del modelo de competencias se realizará en cuatro fases, siendo éstas las siguientes:



*Figura 29:* Esquema del modelo de competencias.

Fuente: elaboración propia.

### 5.3.2.1 FASE DE DISEÑO

El presente modelo está dirigido a la Gerencia, siendo éste el responsable de la aplicación del mismo.

Como el nombre lo indica, la evaluación de 360° grados pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos o perspectivas: Gerencia, supervisores, subordinados, clientes internos y externos.

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

La validez de la evaluación de 360° grados dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error.

Los criterios y factores de evaluación están clasificados de acuerdo a los tipos de empleados que existen en la empresa:

## GERENTE

<b>1</b>	<b>GESTIÓN EMPRESARIAL:</b> Hasta donde su gestión empresarial se desarrolla de manera eficiente
1.01	Planificación
1.02	Organización y Dirección
1.03	Supervisión y Control
<b>2</b>	<b>CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:</b> Hasta donde su gestión administrativa aúna esfuerzos para cumplir las metas institucionales.
2.01	Cumplimiento de plazos estipulados de objetivos y metas
2.02	Seguimiento de objetivos y metas
2.03	Alcance de objetivos y metas
2.04	Rendimiento de informes de los objetivos y metas
<b>3</b>	<b>CONOCIMIENTOS, INICIATIVA Y CREATIVIDAD:</b> Conducción y aporte para el logro de objetivos y metas de trabajo.
3.01	Nivel de conocimientos gerenciales
3.02	Desarrollo de ideas innovadoras
3.03	Iniciativa
3.04	Creatividad

<b>4</b>	<b>TOMA DE DECISIONES:</b> Efectividad en la toma de decisiones gerenciales.
4.01	Capacidad de resolución de problemas
4.02	Acertividad
4.03	Buen criterio y oportunidad para evaluar
<b>5</b>	<b>COMUNICACIÓN Y EFECTIVIDAD DEL LIDERAZGO.</b> Transmisión de información multidireccional, conducción del equipo de trabajo hacia el logro de las metas establecidas.
5.01	Transmisión de ideas claras a sus colaboradores
5.02	Apertura a puntos de vista de sus colaboradores a fin de resolver problemas
5.03	Capacidad de motivación
5.04	Mantiene la armonía y fomenta la participación del equipo de trabajo

#### SUPERVISORES

<b>1</b>	<b>CUMPLIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS DEL PUESTO DE TRABAJO:</b> Alcance de metas y objetivos establecidos en el puesto.
1.01	Cumplimiento de metas y tareas asignadas
1.02	Cumple con los tiempos establecidos para cada meta
1.03	Alcanza metas y objetivos con los recursos disponibles
<b>2</b>	<b>CALIDAD DEL TRABAJO:</b> Satisfacción del jefe inmediato y los clientes internos por el trabajo realizado.
2.01	Conocimiento y manejo del equipo de trabajo y herramientas administrativas
2.02	Cantidad de errores cometidos en la jornada laboral
2.03	Nivel de supervisión requerido para realizar el trabajo

<b>3</b>	<b>RESPONSABILIDAD Y CUMPLIMIENTO DE NORMAS ADMINISTRATIVAS:</b> Actitud del evaluado al desarrollar las actividades para las cuales ha sido contratado u otras afines al puesto de trabajo, disposición para acatar instrucciones administrativas.
3.01	Automotivación, dedicación y esfuerzo en el desarrollo de sus tareas
3.02	Colaboración oportuna requerida por la Gerencia, disposición para trabajar fuera de horario normal
3.03	Cumplimiento de normas administrativas
3.04	Atiende instrucciones de sus superiores
<b>4</b>	<b>INICIATIVA Y CREATIVIDAD:</b> Capacidad propositiva de nuevas ideas que contribuyan al mejoramiento de las actividades del puesto de trabajo.
4.01	Capacidad propositiva
4.02	Habilidad para solucionar problemas
4.03	Habilidad para tomar decisiones
4.04	Ejecución de ideas propuestas
<b>5</b>	<b>INTEGRACIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO:</b> Capacidad de integración en equipos de trabajo y buenas relaciones interpersonales
5.01	Habilidad Social (relaciones interpersonales)
5.02	Aporte de ideas creativas
5.03	Apertura hacia las críticas
5.04	Empatía y sinergia en el equipo de trabajo
5.05	Capacidad para trabajar en equipos multidisciplinarios

## PERSONAL OPERATIVO

<b>1</b>	<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> Grado de conocimiento de procesos y procedimientos necesarios para realizar las tareas asignadas al puesto de trabajo.
1.01	Conocimiento del equipo
1.02	Conocimiento de Procesos
1.03	Conocimiento de Procedimientos
1.04	Mantenimiento del equipo de la estación
1.05	Solución de fallas del equipo
<b>2</b>	<b>RENDIMIENTO Y EFICIENCIA:</b> Utiliza el equipo y administra el tiempo de forma adecuada para realizar el trabajo asignado.
2.01	Cumple las metas de productos vendidos
2.02	Cumplimiento de estándares de clientes atendidos
2.03	Cientes perdidos por falta de buena atención
2.04	Número de errores cometidos
<b>3</b>	<b>INICIATIVA Y CREATIVIDAD:</b> Capacidad propositiva de nuevas ideas que contribuyan al mejoramiento de los procesos y procedimientos del puesto de trabajo.
3.01	Capacidad propositiva en mejora de procesos
3.02	Capacidad propositiva en mejora de procedimientos
3.03	Ejecución de ideas propuestas
3.04	Habilidad para solucionar problemas
<b>4</b>	<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b> Capacidad para mantener la armonía entre compañeros de trabajo.
4.01	Clima organizacional
4.02	Habilidad social (relaciones interpersonales)
4.03	Amabilidad
4.04	Respeto

<b>5</b>	<b>DISCIPLINA Y COLABORACIÓN:</b> Disposición para acatar instrucciones administrativas y buen comportamiento, disponibilidad del empleado a la realización de las tareas asignadas.
5.01	Contribución al logro de metas de otros
5.02	Disponibilidad para desarrollar actividades adicionales al puesto
5.03	Cumplimientos de reglas y normas
5.04	Respuesta espontánea en actividades de apoyo

### **5.3.2.2 FASE DE IMPLANTACION**

#### **5.3.2.2.1 Comunicación a los interesados:**

Es responsabilidad de la Gerencia, informar a todos los interesados el inicio del proceso de la evaluación del desempeño en la organización.

#### **5.3.2.2.2 Inducción de los evaluadores:**

El Gerente será el encargado de realizar la inducción a los encargados de evaluar al personal, dándoles a conocer la metodología de la evaluación de 360° grados.

### **5.3.2.3 FASE DE APLICACIÓN**

#### **5.3.2.3.1 ENTREVISTA EVALUADORA:**

La entrevista de evaluación es un diálogo entre el superior directo y sus colaboradores sobre aspectos de su actuación y resultados obtenidos durante un periodo de tiempo determinado.

El objetivo básico y más importante, es conseguir mejorar el rendimiento y el desarrollo de sus colaboradores, se deberá:

#### **5.3.2.3.2 Ofrecer una síntesis contractada**

Mostrar claramente el balance, el peso relativo de los logros, al igual que el de las carencias, con respecto a los resultados esperados; y todo ello de manera sintética.

De este modo, en primer lugar a partir de un análisis de los elementos significativos (resultados parciales en conocimientos, habilidades y actitudes), extraer una síntesis que ponga de manifiesto los puntos fuertes y débiles y su peso relativo.

#### **5.3.2.3.3 Conceder importancia a lo que se ha conseguido**

Encontrar las palabras apropiadas para hablar de lo positivo. Y hablarlo, realmente con el colaborador, incitarle a hablar de ello y dedicar un tiempo a hacerlo. Pero no basta con que el evaluador se exprese, aunque esto sea indispensable. También debe lograrse que se exprese el colaborador, escucharlo y dialogar con él al respecto.

El evaluador deberá realizar preguntas tales como:

¿Qué obstáculos, qué dificultades ha encontrado?

¿Cómo ha conseguido superarlas?

¿Qué necesitaría para hacerlo mejor?

#### **5.3.2.3.4 Lo que ha ido bien: hechos y soluciones**

Lo negativo, lo que debe ser rectificado o añadido, hay que definirlo únicamente con hechos, sin recurrir a la moral o a interpretaciones psicológicas sobre la persona evaluada.

#### **5.3.2.3.5 Dialogar, escuchar y responder con precisión**

La entrevista de evaluación es una reunión, por tanto debe ser un diálogo. El responsable de la realizar las evaluaciones, deben expresar sus

conclusiones.

Pero también es fundamental que la persona cuyos resultados están siendo evaluados, pueda expresarse y recibir las respuestas pertinentes. No se trata solamente de intercambiar con él / ella, sino de ayudarlo a profundizar su reflexión.

Finalizada esta etapa se verificará que el formulario de evaluación esté completo en todos sus apartados.

#### **5.3.2.3.6 Distribución de formularios:**

Es responsabilidad del Gerente de la empresa la distribución oportuna de los respectivos formularios de evaluación para el personal.

#### **5.3.2.3.7 Comunicación de fechas para la evaluación**

Deberá existir una calendarización indicando la fecha de inicio del proceso de evaluación, así como de la fecha límite para la remisión de los formularios de evaluación con los resultados respectivos para cada empleado.

#### **5.3.2.3.8 Comunicación de fecha para la remisión de las evaluaciones:**

Las evaluaciones deberán ser remitidas a la Gerencia de la empresa en un período no mayor de 15 días después de iniciado el proceso de evaluación; asimismo es responsabilidad de la Gerencia dar a conocer este lapso de tiempo estipulado.

### **5.3.2.4 FASE DE DESARROLLO**

El gerente deberá llevar a cabo las siguientes actividades:

- Seguimiento de las acciones para verificar que las actividades sigan de acuerdo a los objetivos previstos.
- Fomentar el aporte de ideas por parte de los evaluados para que enriquezcan el proceso de desarrollo.

- Verificar que la evaluación se realiza de la forma más objetiva posible, evitando al máximo en la medida de los posibles errores durante el proceso de evaluación.

### **Políticas generales**

1. Todos los empleados que tengan su situación contractual debidamente solventada, serán evaluados en el mes de febrero del año siguiente a la evaluación.
2. Los empleados que durante el período evaluado gozaron de licencia por cualquier motivo, se evaluarán con base a los días efectivamente laborados.
3. Cuando el empleado no esté presente en las fechas que se efectúan las entrevistas evaluadoras, sea por vacaciones, licencias y otros motivos, su evaluación será remitida sin firma a la Gerencia, a través de un documento explicando el motivo por el cual no está firmada la evaluación.
4. Al reincorporarse el empleado a sus labores, le compete al jefe evaluador (supervisor) darle a conocer que fue evaluado y que se haga presente a la Gerencia para revisión y firma. Es responsabilidad del jefe evaluador darle seguimiento a ésta acción para que el empleado conozca su evaluación.
5. En los casos de empleados que durante el período evaluado se desempeñaron en diferentes puestos, le corresponderá efectuar la evaluación al jefe evaluador de puesto donde el empleado ha laborado mayor tiempo. Si el tiempo resultare igual deberá evaluarlo el jefe evaluador del que dependa actualmente.
6. Cada jefe recibirá los formularios, conforme al número de empleados bajo su mando.

#### **5.3.2.4.1 Instructivo para el llenado de formularios.**

El presente instructivo está dirigido a las personas responsables de efectuar la evaluación, con el propósito de cumplir los objetivos del mismo.

##### **5.3.2.4.1.1 Objetivos**

- Proporcionar una guía detallada para correcto llenado de los formularios de evaluación del desempeño.
- Contar con un instrumento oficial para que las personas encargadas de evaluar el desempeño en la empresa, lo implementen con los empleados bajo su dirección.

##### **5.3.2.4.1.2 Instrumentos a utilizar**

###### **Formularios**

Clasificados en tres categorías, siendo éstas las siguientes:

###### **Formulario F-G**

Formulario diseñado para evaluar el desempeño de la Gerencia de la empresa.

###### **Formulario F-S**

Formulario para evaluar el desempeño de los supervisores de producción.

###### **Formulario F-O**

Formulario para evaluar el desempeño del personal operativo.

#### **5.3.2.4.2 Indicaciones para completar los formularios de evaluación de la gerencia, personal administrativo y operativo. (F-G, F-S, F-O).**

##### **A. Datos del empleado**

Escriba los datos generales del empleado, indicando nombre completo, código del empleado, dependencia, puestos según funciones y tipo de contratación.

**PROCOS SAC**

**FORMULARIO DE EVALUACION** **F-S**

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

Nombre: \_\_\_\_\_

Código del empleado: \_\_\_\_\_

Dependencia: \_\_\_\_\_

Puesto según funciones: \_\_\_\_\_

Tipo de contratación: 1) Contrato  2) Eventual  3) Horas

**Llenar datos del empleado a evaluar**

*Figura 30:* Formulario de evaluación.

Fuente: elaboración propia.

## B. Factores de evaluación

Lea en el formulario de evaluación el factor a evaluar, posteriormente ubíquelo en la guía de evaluación, lea las alternativas propuestas para cada uno, determinando la que refleje el desempeño del evaluado, colocando una marca en la casilla correspondiente en el espacio indicado en el formulario. No se aceptarán evaluaciones con enmendaduras o tachaduras.

CRITERIO	Factor No.	NOMBRE DEL FACTOR	NIVEL DE CALIFICACION					
			Ineficiente	Regular	Satisfactorio		Eficiente	
			1	2	3	4	5	
Cumplimiento de Metas y Objetivos	1.01	Cumplimiento de metas y tareas asignadas						
	1.02	Cumple con los tiempos establecidos para cada meta						
	1.03	Alcanza metas y objetivos con los recursos disponibles						
Calidad del Trabajo	2,01	Conocimiento y manejo del equipo de trabajo y herramientas administrativas						
	2,02	Cantidad de errores cometidos en la jornada laboral						
	2,03	Nivel de supervisión requerido para realizar el trabajo						

<b>Responsabilidad y Cumpl. D e Normas Admivas.</b>	3,01	Automotivación, dedicación y esfuerzo en el desarrollo de sus tareas					
	3,02	Colaboración oportuna requerida por la Gerencia, disposición para trabajar fuera de horario normal					
	3,03	Cumplimiento de normas administrativas					
	3,04	Atiende instrucciones de sus superiores					
<b>Iniciativa y Creatividad</b>	4,01	Capacidad propósitiva					
	4,02	Habilidad para solucionar problemas					
	4,03	Habilidad para tomar decisiones					
	4,04	Ejecución de ideas propuestas					
<b>Integración de Trabajo en Equipo</b>	5,01	Habilidad Social (relaciones interpersonales)					
	5,02	Aporte de ideas creativas					
	5,03	Apertura hacia las críticas					
	5,04	Empatía y sinergia en el equipo de trabajo					
	5,05	Capacidad para trabaja en equipos multidisciplinarios					

### C. Necesidades de capacitación

Proceda a marcar uno de los tipos de capacitación indicados en el formulario, si hubiese alguno que no esté contemplado señalar otros en los cuales el empleado debe ser capacitado, de tal forma que contribuyan a mejorar su rendimiento u otros aspectos, asimismo deberá anotar el nivel de capacitación requerido.

N°	TIPO DE CAPACITACIÓN	NIVEL DE CAPACITACIÓN				
		ALTO	INTERMEDIO		MÍNIMO	NO NECESITA
		5	4	3	2	1
1	Elaboración de informes gerenciales					
	Iniciativa y creatividad					
	Paquetes de computación					
2	Mejora continua					
	Actualización de conocimientos					
	Ética laboral					
3	Retrolimentación de normas administrativas					
	Motivación					
	Ética laboral					

4	Iniciativa y creatividad					
	Toma de Decisiones					
	Solución de problemas					
5	Trabajo en equipo					
	Relaciones Interpersonales					
	Comunicación					

#### D. Comentarios del evaluador

Indique tanto los aspectos positivos como aquellos que necesita mejorar el empleado evaluado. Este rubro permitirá al responsable de la evaluación ampliar información sobre los aspectos de la valoración del trabajo.

COMENTARIOS DEL EVALUADOR	
Detalle los aspectos positivos del empleado evaluado:	<hr/> <hr/> <hr/>
Detalle aspectos a mejorar del empleado evaluado:	<hr/> <hr/>

#### E. Comentarios del evaluado

En este espacio el empleado debe marcar, una "X" sobre el "SI", al estar de acuerdo con la evaluación; o sobre el "NO" al no estar de acuerdo, puntualizando sus razones de desacuerdo, debiendo firmar la evaluación.

COMENTARIOS DEL EVALUADO	
Indique si esta de acuerdo con su evaluación:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
Si usted no está de acuerdo con su evaluación anote las razones:	<hr/> <hr/>
¿Desea pedir revisión de sus calificaciones a través de una comisión de revisión:	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
<b>Posterior a la presente notificación, no se aceptarán solicitudes de revisión.</b>	
<hr/> Fecha de enterado	<hr/> Firma de enterado del Evaluado

#### **F. Fecha y firma de enterado del evaluado**

El empleado, al ser notificado de su evaluación debe indicar que “SÍ” o “NO” está de acuerdo, anotando la fecha de enterado.

En los casos que el empleado no firme su evaluación, deberá comunicarse con el Encargado del Proceso de Evaluación, quien tomará nota de la situación y realizará la investigación respectiva.

#### **G. Nombre del evaluador y fecha de evaluación**

Al finalizar, el jefe evaluador anotará su nombre y firmará en el espacio señalado, escribiendo la fecha en que se realizó la evaluación.

Nombre del Evaluador: _____	Firma del evaluador: _____
Fecha de evaluación: _____	

De esa manera, se lograra a través de un modelo de competencia laboral, que el personal cumpla con las metas asignadas por la empresa, como el compromiso con la institución. Además se va identificar aspectos más personales como es la motivación, la satisfacción y clima laboral, aspectos que son muy importantes para realizar su trabajo de manera eficiente y por ende lograr alcanzar los resultados esperados.

luego continuar con el desarrollo del seguimiento o monitoreo y analizar el avance de los resultados del mejoramiento como de la calidad del desempeño de los trabajadores, y así llegar a obtener el éxito, como también tomar acciones para lograr los objetivos propuestos tanto personal como organizacional.

Esto ayudaría bastante para los trabajadores de la empresa PROCOM S.A.C, a conocer sus funciones de su puesto en el cual se desempeñan y tener una mejora continua de sus conocimientos y habilidades.

#### **5.4. Identificar los beneficios que conlleva el proceso de proponer un modelo de competencias laborales**

De acuerdo a la situación actual de la empresa PROCOM S.A.C, se obtiene una coordinación con los colaboradores y el compromiso de la alta dirección para la implementación de un modelo de competencias laborales.

Mediante este modelo de competencias, se puede identificar aquellos aspectos que se deben mejorar o desarrollar en las personas, para la consecución de los objetivos esperados.

De esta manera la empresa PROCOM S.A.C, cuente con el desarrollo personal y profesional de las personas que trabajan en la empresa, siendo competentes y capacitados para su buen desempeño laboral. Además en cualquier cambio organizacional, tengan la capacidad del talento humano, que le permita mejorar la situación ante cualquier incidencia que se presenta en la fábrica PROCOM S.A.C, mostrando sus habilidades, conocimientos y destreza como: compromiso, motivación, reconocimiento, liderazgo, comunicación, orientación al cliente, visión estratégica, innovación, autonomía o iniciativa, etc.

En ello reporta una serie de beneficios que se traducen en:

- Incremento de la productividad
- Beneficios económicos para la empresa
- Equipos de trabajo más eficientes
- Optimización de los resultados individuales y por equipos

Así la empresa podrá garantizar su crecimiento y desarrollo en el mercado, ofreciendo productos de buena calidad y sobre todo superando las expectativas de las competencias cada vez más agresivas y clientes más exigentes.

**CAPÍTULO VI**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **6.1. Conclusiones**

- a) No se toma prioridad en ver por el desarrollo laboral de sus trabajadores por lo que el área de producción no está cumpliendo con su función principal. De tal manera que la empresa PROCOM SAC, no brinda incentivos, tales como la capacitación, que motiven a sus trabajadores a desempeñar mejor sus funciones, lo cual origina que la empresa no cuente con personal comprometido e identificado, por lo que se espera un rendimiento deficiente en sus funciones.
  
- b) Existen riesgos y deficiencias que pueden originar el manejo de los procesos para los propios intereses de los encargados, que no se brinde un buen servicio al cliente por falta de retroalimentación, repercutiendo esto en el logro de los objetivos pre establecidos por la organización.
  
- c) Establecer programas de capacitación y desarrollo a los supervisores para mejorar su desempeño en las diferentes actividades laborales.
  
- d) Este modelo contribuirá para la retroalimentación de los subsistemas de reclutamiento y selección de personal y para actualizar los perfiles ocupacionales.

## **6.2. Recomendaciones**

- i. Aplicar un modelo de competencias laborales, como una herramienta apropiada para lograr; mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Procom S.A.C, logrando así una mejora de calidad en la producción y obtener mayor rentabilidad en el mercado. Consolidando la imagen de la fábrica textil Procom S.A.C, como la mejor empresa industrial en el norte del país.
- ii. Tener evaluaciones de 360° periódicamente en los diferentes niveles de la empresa. Identificar a los supervisores y operarios mejor evaluados e incentivarlos o promoverlos.
- iii. Concientizar a los supervisores y operarios para que se puedan evaluar lo más sincero posible para que los niveles de desempeño laboral puedan ser más reales.
- iv. Se recomienda que el área de gestión humana de la empresa Procom S.A.C, busque la capacitación de su personal y los motive constantemente. Aplicando la propuesta de un modelo de competencias laborales para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alexis, C. S., & Rivero., T. M. (2013). Evaluación de los procesos operativos del área de recursos humanos y diseño de un sistema de control para incrementar la efectividad del restaurante chiclayo s.a.c. - 2013. Chiclayo.
- Alicia., A. M. (2010). Selección por competencias. Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. A. (2010). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Argentina: Ediciones Granica.
- ALVARES REYES, C., & DE LA JARA GONZALES, P. (2012). ANÁLISIS Y MEJORA DE PROCESOS EN UNA EMPRESA EMBOTELLADORA DE BEBIDAS REHIDRATANTES. LIMA, PERÚ: PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL PERÚ.
- Anna, P. M. (2010). Propuesta de un Sistema para la evaluación del desempeño laboral en una empresa Manufacturera. mexico.
- Aracena, O. M. (2008). Recursos Humanos. Santo Domingo.
- Boyatzis, R. E. (2002). El desarrollo de competencias sin valores es como el sexo sin amor. *Psicología del trabajo y de las Organizaciones*, 18.
- Brioné. (2011). Gestión de Mantenimiento de Maquinaria Pesada. Lima: MMP.
- Coello Almeida, V. d. (2014). Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO). guayaquil.
- Concha, F., & Francisco J. Freje. (2010). Trabajando las 8 Competencias Basicas. Aljibe.
- Gómez Limaymanta, C. A., Incio Pasache, O. W., & O'Donnell Velásquez, G. (2011). NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL EN BANCA COMERCIAL. Lima.
- Gutiérrez Tobar, E. (2010). Competencias gerenciales: habilidades, conocimientos, aptitudes. Ecoe Ediciones.
- Iturralde Torres, J. I. (2011). LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y SU INCIDENCIA EN LOS RESULTADOS DEL RENDIMIENTO DE LOS

TRABAJADORES DE LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO  
OSCUS LTDA DE LA CIUDAD DE AMBATO. ambato.

- Leboyer, C. L. (1997, 2000). *Gestion de las Competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas*. Ediciones Gestion.
- López, M. P. (2010). *Un enfoque de sistemas a las competencias laborales*. Mexico: Instituto Politécnico Nacional.
- Martell Ruiz, B. G. (2013). *PLAN DE CAPACITACIÓN PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES OPERATIVOS DEL GIMNASIO “SPORT CLUB” DE LA CIUDAD DE TRUJILLO - 2013*. trujillo.
- Masseilot, H. (2010). *Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional*. Organización Internacional del Trabajo.
- Mejía Chan, Y. M. (2013). “EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO CON ENFOQUE EN LAS COMPETENCIAS LABORALES”.
- Quetzaltenango. Nuñez, D. (2011). *Evaluación de desempeño Laboral*. ambato.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2011). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. *Revista de Ciencias Sociales*.
- Salas Perea, R. S., Díaz Hernández, L., & Pérez Hoz, G. (2014). *Evaluación y certificación de las competencias laborales en el Sistema Nacional de Salud en Cuba*. *Revista Cubana de Educación Medica Superior.*, 50-64.
- Sandoval, F., Miguel, V., & Montaña, N. (s.f.). *EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA LABORAL*. Universidad Central de Venezuela.
- Saracho, J. M. (2005). *Un Modelo General de Gestion por Competencias*. RIL Editores.
- Spencer, J. L., & Spencer, S. M. (1993). *Evaluacion de competencia en el trabajo - Modelos para un Desempeño Superior*.
- Ucha, A. (s.f.). *La Gestion integrada de personas- Gestion por Competencias*. Almerí a.
- Vallejos Mamani, E. B. (2011). *El impacto de la implementación de las TIC en la Evaluación del Desempeño Laboral del docente universitario: Estudio de casos del uso de PAIDEIA por los docentes de la FGAD-PUCP*. Lima.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1.- Entrevista**

OBJETIVO: recolectar información profunda sobre el desempeño laboral en la empresa, PROCOM S.A.C – Chiclayo.

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO:\_\_\_\_\_**

---

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa en la empresa?
2. ¿Qué labores desempeña en dicho cargo?
3. ¿Cuál es la jornada laboral?
4. ¿Cuál es la condición laboral de los operarios?
5. ¿Qué problemas son los más comunes en el personal de la empresa?
6. ¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?

## Anexo 2: Encuesta

### ENCUESTA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL A LOS TRABAJADORES DEL AREA DE PRODUCCION DE PROCOMSAC

Puntúe del 1 al 5 los siguientes aspectos.

ENUNCIADO	EXPLICACION
SOBRESALIENTE = 5	Siempre supera las expectativas.
MUY BUENO = 4	Algunas veces superan las expectativas.
BUENO = 3	Cumple con lo esperado.
REGULAR = 2	Algunas veces cumple con lo esperado.
DEFICIENTE = 1	Nunca cumple con lo esperado.

#### 1. Conocimiento del puesto

	1	2	3	4	5
Entiende las funciones y responsabilidades del puesto.					
Posee los conocimientos y habilidades necesarias para el puesto.					

#### 2. Planificación

	1	2	3	4	5
Trabaja de forma organizada.					
Es capaz de identificar y solucionar problemas.					
Reacciona rápidamente ante las dificultades					

### 3. Productividad

	1	2	3	4	5
Consigue los objetivos					
Consigue los estándares de productividad					

### 4. Trabajo en equipo

	1	2	3	4	5
Se integra fácilmente al grupo de trabajo.					
Participa en conversaciones de grupo.					

### 5. Habilidades de Comunicación

	1	2	3	4	5
Participa en las reuniones					
Se explica de forma clara y fácil de entender.					
Expone sus ideas de forma eficaz.					

### 6. Habilidades de dirección

	1	2	3	4	5
Demuestra dotes de liderazgo					
Comunica a todos en el área los objetivos.					
Motiva a otros para conseguir los objetivos.					

### Anexo 3: Guía de observación

**Objetivo:** El Observador tomará nota del área producción de la empresa PROCOM SAC, según las actividades descritas en la Guía de Observación.

<b>1</b>	<b>Desempeño laboral</b>						
<b>Comentarios:</b> _____							
<b>Sugerencias:</b> _____							

<b>2</b>	<b>Reclutamiento</b>						
<b>Comentarios:</b> _____							
<b>Sugerencias:</b> _____							

<b>3</b>	<b>Contratación</b>						
<b>Comentarios:</b> _____							
<b>Sugerencias:</b> _____							

<b>4</b>	<b>Habilidades del personal</b>						
<b>Comentarios:</b> _____							
<b>Sugerencias:</b> _____							

<b>5</b>	<b>Capacitaciones</b>						
<b>Comentarios:</b> _____							
<b>Sugerencias:</b> _____							

**Anexo 4: Fotografías en la empresa PROCOM SAC.**



Entrevistando en la empresa PROCOM SAC.



En la empresa PROCOM SAC.