

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



TESIS

Para optar el Grado Académico de Maestro en Administración de Negocios

Implementación de un modelo de Evaluación de Desempeño y su
influencia en el Rendimiento Laboral en una empresa minera 2017.

Autor: Bach. Figueroa Flores, Gledys Jessica
Asesor: Mg. Rodríguez Vásquez, Miguel Alberto

LIMA-PERÚ

2019

PÁGINA DEL JURADO

Miembros del Jurado examinador en la sustentación de la tesis, integrado por:

1. Presidente:
2. Miembro:
3. Miembro:
4. Asesor: Mg. Rodríguez Vásquez, Miguel Alberto
5. Representante de la EPG:

DEDICATORIA

A Dios todopoderoso, a mis padres, mi esposo, que son mi fortaleza, mi gran fuente de apoyo e inspiración.

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento a todos mis profesores de la maestría, especialmente a mi asesor por brindarme sus conocimientos, amistad e instarme a continuar adelante.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Descripción del Problema.....	3
1.2 Formulación del Problema.....	6
1.2.1 Problema General.....	6
1.2.2 Problemas específicos	7
1.3 Importancia y Justificación del Estudio (aporte, contribución).....	7
1.4 Delimitación del estudio	8
1.5.1 Objetivo general	9
1.5.2 Objetivos específicos	9
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	10
2.1 Marco Histórico	10
2.2 Investigaciones relacionadas con el tema	14
2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio (teorías, modelos)	23
2.4 Definición de términos básicos.....	56
2.5 Fundamentos teóricos que sustentan las hipótesis.....	58
2.6 Hipótesis:	58
2.6.1 Hipótesis general.....	58
2.6.2 Hipótesis específicas	58
2.7 Variables (definición y operacionalización de variables: Dimensiones e indicadores).....	59
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	61
3.1 Tipo, método y diseño de la Investigación	61
3.2 Población y muestra (escenario de estudio)	63
3.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos (validez y confiabilidad).....	64
3.4 Descripción de procedimientos de análisis.....	69
CAPÍTULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	71
4.1 Resultados.....	71
4.2 Análisis de resultados o discusión de resultados	83
CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
Conclusiones	87
Recomendaciones.....	89

CAPÍTULO VI REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ANEXOS	90
6.1 Referencias bibliográficas	90
6.2 Anexos.....	93
ANEXO A: Declaración de Autenticidad	93
ANEXO B: Autorización de consentimiento para realizar la investigación	94
ANEXO C: Matriz de consistencia	95
ANEXO D: Protocolos e instrumentos utilizados	97
ANEXO E: Formatos de Instrumentos o Protocolos Utilizados	98
ANEXO F: Tablas de Confiabilidad y Validez	102
ANEXO G: Antecedentes Minera Confianza SAC	106
ANEXO H: Organigrama de la empresa Minera Confianza SAC	107
ANEXO I: Perfiles de los puestos	108
ANEXO J: Tabulaciones y Resultados descriptivos	111

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Rotación de Personal-2017	5
Tabla 2 Distribución de puestos de trabajo.....	6
Tabla 3 Ventajas de la evaluación del desempeño según Werther (2014)	25
Tabla 4 Criterios para la evaluación del Desempeño	37
Tabla 5 Escala grafica de evaluación del desempeño.....	38
Tabla 6 Método de evaluación por medio de la investigación de campo	40
Tabla 7 Pautas para conducir entrevistas eficaces de evaluación de desempeño	49
Tabla 8 Principales tipos de competencias	49
Tabla 9 Factores del rendimiento laboral	55
Tabla 10 Matriz de operacionalización de variables	60
Tabla 11 Población según área.	63
Tabla 12 Ficha Técnica de la variable implementación de un modelo de evaluación de desempeño	66
Tabla 13 Ficha Técnica del cuestionario de la variable rendimiento laboral	66
Tabla 14 Criterio de confiabilidad valores	67
Tabla 15 Estadísticos de confiabilidad	68
Tabla 16 Descripción de la variable Modelo de Evaluación de Desempeño.....	71
Tabla 17 Descripción de la dimensión nivel de Diseño de los perfiles de puestos	72
Tabla 18 Descripción de la dimensión nivel de Sistema de compensaciones	73
Tabla 19 Descripción de la dimensión nivel de Capacitaciones.....	73
Tabla 20 Descripción de la Variable nivel de Rendimiento Laboral.....	74
Tabla 21 Descripción de la Dimensión nivel de Calidad del Trabajo	75
Tabla 22 Descripción de la Dimensión nivel de Responsabilidad.....	76
Tabla 23 Descripción de la Dimensión nivel de Trabajo en Equipo	77
Tabla 24 Prueba de normalidad Shapiro-Wilk	78
Tabla 25 Coeficiente de correlación entre la implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño y el Rendimiento Laboral.....	79
Tabla 26 Coeficiente de correlación entre el diseño de los perfiles de puestos y el Rendimiento Laboral	80
Tabla 27 Coeficiente de correlación entre el sistema de compensaciones y el Rendimiento Laboral	81
Tabla 28	82
Tabla 29 Cuadro de resumen de resultados	86
Tabla 30 Distribución porcentual del número de trabajadores según sexo.	111
Tabla 31 Distribución porcentual del número de trabajadores según área de trabajo ..	111
Tabla 32 Distribución porcentual de trabajadores según área de trabajo.	111
Tabla 33 Intervalo de edad de los trabajadores.....	112
Tabla 34 Total trabajadores según tiempo de servicio	112
Tabla 35 Distribución porcentual del número de trabajadores según nivel de estudio	113
Tabla 36 ¿Considera Ud. que tiene las competencias suficientes para cumplir las funciones del puesto asignado?	114
Tabla 37 ¿Presenta capacidad para escuchar, hacer preguntas y expresar ideas de forma práctica?.....	115

Tabla 38 ¿Se adapta al puesto de trabajo asignado?.....	115
Tabla 39 ¿Considera usted que en la empresa existen indicadores de cumplimiento para las actividades o tareas asignadas?	116
Tabla 40 ¿Considera usted que tiene capacidad de enfrentar diferentes situaciones con versatilidad, para aceptar el cambio de manera positiva y constructiva?.....	117
Tabla 41 ¿En qué nivel cumple con responsabilidad sus funciones laborales?.....	117
Tabla 42 ¿Considera usted que cumple con los tiempos asignados para llevar a cabo sus tareas?.....	118
Tabla 43 ¿Considera que tiene capacidad que presenta el colaborador para dirigir un grupo de personas a fin de contribuir al logro de los objetivos misionales de manera efectiva?.....	119
Tabla 44 ¿Considera usted que tiene capacidad de organizar el trabajo que se tiene bajo su responsabilidad, con un orden lógico, ordenado y secuencial, y que conlleve al logro de los objetivos propuestos?	119
Tabla 45 ¿Considera usted que cumple normas y procedimientos establecidos por la empresa?	120
Tabla 46 ¿Adquiere y adhiere recursos y situaciones propias del puesto de trabajo y del entorno y las transforma para impulsar cambios positivos en las acciones cotidianas?	121
Tabla 47 ¿Toma iniciativa en el desarrollo de acciones creativas para generar mejoras?	121
Tabla 48 ¿Tiene capacidad de tomar decisiones rápidas y asertivas en momentos críticos?.....	122
Tabla 49 ¿Tiene capacidad de adelantarse a las acciones de las demás personas y actuar de forma proactiva, presentando acciones concretas que den solución a las problemáticas buscando nuevas oportunidades?.....	123
Tabla 50 ¿Considera usted que es cuidadoso, responsable con los bienes y recursos asignados por la empresa?	123
Tabla 51 ¿El reconocimiento de los logros es importante para usted en el desempeño de su trabajo?.....	124
Tabla 52 ¿Considera usted sentirse respaldado por su jefe inmediato cuando propone nuevas iniciativas e ideas para mejorar su trabajo?.....	125
Tabla 53 ¿Considera usted que está comprometido y/o identificado con los objetivos de la empresa?	125
Tabla 54 ¿Considera que las capacitaciones impactan en el cumplimiento de las tareas encomendadas?.....	126
Tabla 55 ¿Considera que un modelo de capacitación impacta en el cumplimiento de las tareas encomendadas?	127
Tabla 56 ¿En qué medida la capacitación mejora su rendimiento en el puesto de trabajo?	127
Tabla 57 ¿Considera adecuada la frecuencia de capacitaciones que le otorga la empresa?	128
Tabla 58 ¿Considera usted que la capacitación es necesaria para mejorar su trabajo?	129
Tabla 59 Produce o realiza un trabajo con errores ajeno a su desempeño.....	129
Tabla 60 Realiza un trabajo ordenado.	130
Tabla 61 Realiza un trabajo en los tiempos establecidos.....	131

Tabla 62 Produce o realiza un trabajo metódico.....	131
Tabla 63 Demuestra iniciativa en la realización de actividades.	132
Tabla 64 Tiene nuevas ideas y muestra originalidad a la hora de enfrentar o manejar situaciones de trabajo.	133
Tabla 65 Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.	133
Tabla 66 Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un resultado mejor.	134
Tabla 67 Cumple con los objetivos de trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades.	135
Tabla 68 Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.	135
Tabla 69 Accede a instancias de actualización de conocimientos de manera formal y aplica nuevas metodologías en el ejercicio de sus funciones	136
Tabla 70 Puede trabajar independientemente utilizando metodologías coherentes.....	137
Tabla 71 Asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones, demostrando compromiso y deseos de mejorar.....	137
Tabla 72 Se mantiene en constante capacitación y actualización de conocimientos sobre su profesión para brindar una mejor atención a las tareas encomendadas.	138
Tabla 73 Demuestra autonomía y resuelve oportunamente imprevistos que se presentan en la empresa.	139
Tabla 74 Reacciona de forma calmada y eficientemente frente a dificultades.....	139
Tabla 75 Es eficaz al afrontar situaciones y problemas.....	140
Tabla 76 Colabora con la implementación y utilización de tecnologías para optimizar procesos de trabajo dentro de la empresa.	141
Tabla 77 Asume con agrado y demuestra buena disposición en la realización de trabajos y/o tareas en equipo.	141
Tabla 78 Aporta ideas para mejorar procesos de trabajo en equipo dentro del centro de trabajo.	142
Tabla 79 Colabora con sus compañeros armoniosamente cuando necesitan de su apoyo.	143
Tabla 80 Resuelve de forma eficiente dificultades o situaciones conflictivas al interior del equipo de trabajo.	143
Tabla 81 Informa oportunamente a su jefe sobre acciones efectuadas en forma conjunta con sus compañeros en el centro de trabajo.	144
Tabla 82 Promueve un clima laboral positivo, propiciando adecuadas relaciones interpersonales y trabajo en equipo.	145

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de evaluación 360°	44
Figura 2. Mapa conceptual de evaluación de desempeño.....	58
Figura 3. Diagrama del diseño correlacional	63
Figura 4. Descripción variable Implementación del Modelo de Evaluación de Desempeño	71
Figura 5. Descripción de la dimensión nivel de Diseño de los perfiles de puestos	72
Figura 6. Descripción de la dimensión nivel de Sistema de compensaciones	73
Figura 7. Descripción de la dimensión nivel de Capacitaciones	74
Figura 8. Descripción de la dimensión nivel de Rendimiento Laboral.	75
Figura 9. Descripción de la dimensión nivel de Calidad del Trabajo.....	76
Figura 10. Descripción de la dimensión nivel de Responsabilidad	77
Figura 11. Descripción de la dimensión nivel de Trabajo en Equipo.....	78
Figura 12. Distribución porcentual del número de trabajadores según sexo	111
Figura 13. Distribución porcentual de trabajadores según área de trabajo.	112
Figura 14. Intervalo de edad de los trabajadores	112
Figura 15. Total trabajadores según tiempo de servicio	113
Figura 16. Distribución porcentual del número de trabajadores según nivel de estudio	114
Figura 17. ¿Considera Ud. que tiene las competencias suficientes para cumplir las funciones del puesto asignado?	114
Figura 18. ¿Presenta capacidad para escuchar, hacer preguntas y expresar ideas de forma práctica?.....	115
Figura 19. Se adapta al puesto de trabajo asignado?	116
Figura 20. ¿Considera usted que en la empresa existen indicadores de cumplimiento para las actividades o tareas asignadas?	116
Figura 21. ¿Considera usted que tiene capacidad de enfrentar diferentes situaciones con versatilidad, para aceptar el cambio de manera positiva y constructiva?.....	117
Figura 22. ¿En qué nivel cumple con responsabilidad sus funciones laborales?	118
Figura 23. ¿Considera usted que cumple con los tiempos asignados para llevar a cabo sus tareas?.....	118
Figura 24. ¿Considera que tiene capacidad que presenta el colaborador para dirigir un grupo de personas a fin de contribuir al logro de los objetivos misionales de manera efectiva?.....	119
Figura 25. ¿Considera usted que tiene capacidad de organizar el trabajo que se tiene bajo su responsabilidad, con un orden lógico, ordenado y secuencial, y que conlleve al logro de los objetivos propuestos?	120
Figura 26. ¿Considera usted que cumple normas y procedimientos establecidos por la empresa?	120
Figura 27. ¿Adquiere y adhiere recursos y situaciones propias del puesto de trabajo y del entorno y las transforma para impulsar cambios positivos en las acciones cotidianas?	121
Figura 28. ¿Toma iniciativa en el desarrollo de acciones creativas para generar mejoras?	122

Figura 29.¿Tiene capacidad de tomar decisiones rápidas y asertivas en momentos críticos?.....	122
Figura 30.¿Tiene capacidad de adelantarse a las acciones de las demás personas y actuar de forma proactiva, presentando acciones concretas que den solución a las problemáticas buscando nuevas oportunidades?.....	123
Figura 31.¿Considera usted que es cuidadoso, responsable con los bienes y recursos asignados por la empresa?	124
Figura 32.El reconocimiento de los logros es importante para usted en el desempeño de su trabajo?.....	124
Figura 33.¿Considera usted sentirse respaldado por su jefe inmediato cuando propone nuevas iniciativas e ideas para mejorar su trabajo?.....	125
Figura 34.Considera usted que está comprometido y/o identificado con los objetivos de la empresa?	126
Figura 35.¿Considera que las capacitaciones impactan en el cumplimiento de las tareas encomendadas?.....	126
Figura 36.¿Considera que un modelo de capacitación impacta en el cumplimiento de las tareas encomendadas?	127
Figura 37.¿En qué medida la capacitación mejora su rendimiento en el puesto de trabajo?	128
Figura 38.¿Considera adecuada la frecuencia de capacitaciones que le otorga la empresa?	128
Figura 39.¿Considera usted que la capacitación es necesaria para mejorar su trabajo?.....	129
Figura 40 Produce o realiza un trabajo con errores ajeno a su desempeño.	130
Figura 41 Realiza un trabajo en los tiempos establecidos.	131
Figura 42 Produce o realiza un trabajo metódico.	132
Figura 43. Demuestra iniciativa en la realización de actividades.....	132
Figura 44. Tiene nuevas ideas y muestra originalidad a la hora de enfrentar o manejar situaciones de trabajo.	133
Figura 45 Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.	134
Figura 46. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un resultado mejor....	134
Figura 47 Cumple con los objetivos de trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades.	135
Figura 48. Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.	136
Figura 49. Accede a instancias de actualización de conocimientos de manera formal y aplica nuevas metodologías en el ejercicio de sus funciones	136
Figura 50. Puede trabajar independientemente utilizando metodologías coherentes. ..	137
Figura 51. Asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones, demostrando compromiso y deseos de mejorar.....	138
Figura 52 Se mantiene en constante capacitación y actualización de conocimientos sobre su profesión para brindar una mejor atención a las tareas encomendadas...	138
Figura 53. Demuestra autonomía y resuelve oportunamente imprevistos que se presentan en la empresa.....	139
Figura 54 Reacciona de forma calmada y eficientemente frente a dificultades.	140
Figura 55. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas.	140

Figura 56. Colabora con la implementación y utilización de tecnologías para optimizar procesos de trabajo dentro de la empresa.	141
Figura 57. Asume con agrado y demuestra buena disposición en la realización de trabajos y/o tareas en equipo.	142
Figura 58. Aporta ideas para mejorar procesos de trabajo en equipo dentro del centro de trabajo.	142
Figura 59. Colabora con sus compañeros armoniosamente cuando necesitan de su apoyo.	143
Figura 60. Resuelve de forma eficiente dificultades o situaciones conflictivas al interior del equipo de trabajo.	144
Figura 61. Informa oportunamente a su jefe sobre acciones efectuadas en forma conjunta con sus compañeros en el centro de trabajo.	144
Figura 62. Promueve un clima laboral positivo, propiciando adecuadas relaciones interpersonales y trabajo en equipo.	145

RESUMEN

La evaluación del desempeño es una herramienta necesaria e imprescindible para las organizaciones que desean ser eficientes y competitivas porque les va a permitir a través de los resultados obtenidos conocer cuáles son las necesidades que se advierten en los trabajadores y aplicar las estrategias, monitoreo, seguimiento oportuno para que progresivamente la empresa alcance su máximo rendimiento.

La investigación se realizó en una pequeña empresa minera en pleno crecimiento que cada día viene optimizando sus procesos de mejora continua, con la visión de ser una mediana empresa en donde el capital humano sea un activo sostenible con alto grado de desempeño.

El estudio consta de dos variables, una independiente: Evaluación de desempeño y una dependiente: Rendimiento Laboral, está orientada a medir el grado de correlación entre ambas, se utilizaron las herramientas estadísticas: Alfa de Cronbach para validar los instrumentos; correlación de Spearman. Para ello se recopiló información mediante un cuestionario de autoevaluación de fácil comprensión dirigido a los trabajadores de las áreas de contabilidad y logística de la empresa.

Asimismo, la muestra fue de 32 trabajadores, siendo la misma población representada por las áreas ya mencionadas. En la investigación se aplicaron técnicas de observación que permitió demostrar la hipótesis planteada para posteriormente generar una propuesta.

Finalmente, en las conclusiones y recomendaciones se proponen mejoras para corregir los problemas identificados, así contribuir a mejorar el desempeño laboral para incrementar el rendimiento laboral del capital humano en la organización.

Palabras claves: Evaluación de desempeño, rendimiento laboral, reconocimiento, perfiles de puestos, capacitación.

ABSTRACT

The evaluation of performance is a necessary and essential tool for organizations that want to be efficient and competitive because it will allow them through the results obtained to know what are the needs that warn workers and apply strategies, monitoring, timely monitoring so that progressively the company reaches its maximum performance.

The research was carried out in a small mining company in full growth that every day optimizes its continuous improvement processes, with the vision of being a medium-sized company where human capital is a sustainable asset with a high level of performance.

The methodology of the investigation was descriptive and correlational level; the variables: implementation of a performance evaluation model and work performance were validated by expert judgment and the reliability of the Cronbach's alpha obtaining a coefficient of 0.843 for the questionnaire of the independent variable and 0.856 for the variable work performance. The sample consisted of workers from the accounting and logistics areas of the company.

Likewise, by means of a statistical formula, 32 workers were determined, with the same population represented by the aforementioned areas. Observation techniques were applied in the investigation, which allowed demonstrating the proposed hypothesis to subsequently generate a proposal.

Keywords: Performance evaluation, performance, recognition, job profiles, training.

INTRODUCCIÓN

El capital humano dentro de las organizaciones cumple un rol de vital importancia como determinante para alcanzar el éxito, por ello, contar con personal calificado le permite a la empresa ser competitiva y rentable; sin embargo, para alcanzar dicho propósito se requiere de muchos factores, tales como: conocimiento, educación, capacitación, habilidades y pericia para afrontar situaciones complejas del quehacer diario, pero ¿Cómo saber si la empresa cuenta con personal calificado?.

Para dar respuesta a la pregunta, es necesario contar con un instrumento de evaluación de desempeño que permita aplicar métodos bajo un criterio técnicos que mida el rendimiento de la fuerza laboral, en función a los resultados, las competencias, los objetivos y metas organizacionales, para mejorar o corregir aquellos procesos críticos o deficientes que generan sobre costos.

Medir el desempeño de la fuerza laboral en las organizaciones permite con los resultados obtenidos, tomar decisiones, aplicar las acciones o medidas correctivas necesarias, que finalmente se verán reflejadas en la productividad de la empresa, el bienestar de los trabajadores, sus familias y por ende de la sociedad.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos, en el capítulo uno, se identifica y se formula el planteamiento del problema, la importancia, la justificación, delimitación así como los objetivos de la investigación.

En el segundo capítulo dos, trata sobre el marco histórico (desde sus inicios a la actualidad) y teórico de las variables evaluación de desempeño y rendimiento laboral, se aborda las teorías científicas de diversos autores para dar soporte a las hipótesis planteadas en la investigación.

En el tercer capítulo, se destaca el marco metodológico: el tipo de investigación aplicada, correlacional, método y diseño de la investigación descriptivo, con una muestra de 32 trabajadores del área de contabilidad y logística de la empresa objeto de estudio.

En el cuarto capítulo, trata sobre las conclusiones y recomendaciones donde se resalta el grado de correlación que existen entre las variables: Evaluación de desempeño y

rendimiento laboral y puntos que se recomiendan establecer para implementar un modelo de evaluación de desempeño.

El presente trabajo de investigación pretende ser una guía para las pequeñas empresas que decidan implementar un modelo de evaluación de desempeño que influya en mejorar el rendimiento laboral bajo un criterio técnico, metodológico que ayude a alcanzar sus objetivos organizacionales.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del Problema

Hoy en día las empresas independientemente de su tamaño, se esfuerzan cada día por ser competitivas y en ese propósito constantemente las empresas van innovando sus procesos internos aplicando nuevos mecanismos de mejora continua o la aplicación de nuevas tecnologías dado que la realidad global así lo exige, sin embargo, dichos esfuerzos no serán suficientes, si no se involucran en estos procesos al capital humano, pues depende de éste factor para conseguir esos propósitos, son las personas que intervienen en estos procesos y las que generan ventaja competitiva. Sin embargo, en el mercado laboral no se cuenta con capital humano calificado, dando como resultado que las empresas no tengan un buen desempeño. Asimismo, los negocios se han comprimido, y por consiguiente el ciclo de habilidades también sufre la misma situación; por tanto resulta de suma importancia contar con talento que destaque en las organizaciones.

Por otro lado, la Dirección de Promoción Minera del Ministerio de Energía y Minas del Perú (enero, 2018) estima que en 17 regiones del Perú existen aproximadamente 50 proyectos mineros en diferentes etapas de maduración que sin duda impactarán en la economía del país, con una inversión estimada de US\$ 59,582 millones, dada la envergadura de dichas inversiones se requerirá de personal calificado, idóneo para trabajar, dirigir y llevar adelante las futuras operaciones mineras del país.

Contar con personal calificado, idóneo en este sector se circunscribe al hecho de que los nuevos proyectos requerirán en el corto plazo de especialistas que brinden servicios de alta calidad y a su vez satisfagan las demandas de los Stakeholders.

El éxito de la gestión del talento se centra en el capital humano, cuando se genera un impacto en los resultados de la organización debido a que posee un valor esencial para la ejecución de estrategias en los negocios en el corto plazo (Huselid, Beatty & Becker, 2015).

En tal sentido, para lograr que las empresas alcancen el éxito en la gestión es necesario centrarse en el talento humano como factor de cambio dentro de las organizaciones. La implementación programas de evaluación de personal es un buen comienzo porque es uno de los instrumentos más usadas y útiles del que dispone una organización para incrementar su productividad, competitividad, así como alcanzar el logro de los objetivos.

Las evaluaciones del desempeño tienen un reflejo histórico (hacia atrás), en la cual el evaluador y el evaluado analizan las actuaciones en un periodo de tiempo determinado; la finalidad de este enfoque permite mejorar continuamente, mediante el reconocimiento de los logros obtenidos en el pasado.

Una perspectiva (hacia adelante), se toma en consideración que el servicio del evaluado puede prestar en el futuro a la organización, identificando aspectos sensibles de mejora continua, ofreciéndoles medidas que permitan al empleado un mejor desempeño en el futuro y el logro de sus metas personales Puchol (2007).

En América Latina, se guarda un esquema dirigido al modelo de gestión del administrador, el cual, a través de sus estrategias, logran que rindan más, para de esta manera conseguir un recurso humano eficiente y competitivo; seguidamente se evalúa los resultados alcanzado por éste, para así medir su contribución en el logro de los objetivos planeados. La evaluación del desempeño permite comparar lo realizado con lo planeado y de esta manera con la información recabada se podrá aplicar las estrategias de mejora continua a las áreas o a determinados procesos.

La evaluación del desempeño laboral se convierte en un tema de mucho interés para los que dirigen organizaciones porque además de ser una herramienta que ayuda a la relación del evaluador y el evaluado, el interés natural mantenerse informado en cuanto al rendimiento laboral de sus colaboradores sobre las actividades y el papel que desempeñan dentro de sus organizaciones, así identificar al talento humano con alto potencial.

En un estudio realizado por (Ipsos, 2013) Talento: ¿Estamos preparados para dejarlos ir? donde fueron encuestados 213 principales empresas peruanas, dando como resultado que el Perú, es el país con el mayor índice de rotación laboral (15%), en Latinoamérica, siendo la rotación en el sector industrial de 14%

En ese contexto, la empresa materia de estudio inicia sus operaciones en agosto del 2006, actualmente se encuentra en pleno crecimiento, dedicada a la exportación de mineral aurífero (doré) a Europa (Suiza), cuenta con 3 instalaciones, una planta de tratamiento metalúrgico y una oficina administrativa, ambas ubicadas en el distrito de Chala y una oficina administrativa central ubicada en la ciudad de Lima.

El problema que afronta la empresa como muchas en nuestro país, es la ausencia de una estructura orgánica clara y definida lo que dificulta la comunicación, coordinación entre las diferentes áreas o departamentos, así como el aprovechamiento eficiente del recurso humano.

Asimismo, los lineamientos de responsabilidad y funciones de los perfiles de los puestos son imprecisos, generando falta de compromiso, motivación e identificación con los objetivos de la compañía, se suma a ello, que al no contar con un procedimiento integral para la inducción del personal que empieza laborar en la empresa, muchas veces estos deciden no continuar su relación laboral, generando con ello una alta rotación de personal, atribuibles a la falta de un adecuado proceso de selección.

En el ejercicio económico 2017 el nivel de la rotación de personal en la empresa fue de 74% generando sobrecostos para la empresa, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1
Rotación de Personal-2017

Indicadores de Rotación de personal 2017	Cantidad Trabajadores	Índice de Rotación de Personal
Cantidad de ceses al año	101	74%
Cantidad de trabajadores	136	

Fuente: Elaboración propia

Se ha podido evidenciar que el perfil de los puestos son básicos como conocimiento y experiencia, sin tener en cuenta las competencias, habilidades y al logro de metas y objetivos.

Se ha podido evidenciar que las compensaciones se llevan a cabo en función a la antigüedad en la empresa más no en función al rendimiento, ésta práctica se viene dando desde el inicio de sus operaciones.

Otro de los problemas que presenta la empresa en materia de gestión del talento, es no contar con un plan de capacitación, evidenciándose que hay trabajadores que desconocen los procedimientos internos, entre otros, limitado conocimiento de herramientas informáticas que ayude a mejorar los conocimientos, habilidades y actitudes, para ser más eficientes y productivos contribuyendo alcanzar las metas trazadas por la empresa, así como las metas u objetivos personales.

Actualmente la empresa cuenta con 169 trabajadores, en la Tabla 2 se aprecia la distribución de los puestos de trabajo.

Tabla 2

Distribución de puestos de trabajo

Puestos de trabajo	Cantidad Trabajadores
Gerente General	1
Gerente de Operaciones	1
Gerente Financiero	1
Superintendente	1
Supervisores	4
Jefaturas	20
Analistas	12
Asistentes	38
Auxiliares	35
Técnicos	56
Total	169

Fuente: Base de datos de la empresa.

Elaboración propia

1.2 Formulación del Problema

1.2.1 Problema General

¿Cómo la implementación de un modelo de evaluación de desempeño influye en el rendimiento laboral en una empresa minera?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cómo el diseño de los perfiles de puestos influye en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera?
- b) ¿Cómo el sistema de compensaciones influye en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera?
- c) ¿Cómo la capacitación de los colaboradores influye en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera?

1.3 Importancia y Justificación del Estudio (aporte, contribución)

El estudio es importante debido a que el diagnóstico realizado dará comienzo en realizar una propuesta del diseño de un modelo de evaluación de desempeño que permita fortalecer el nivel de rendimiento de los colaboradores, precisamente para que la empresa tenga ventajas competitivas y que el talento humano sea un activo sostenible en el tiempo, para lo cual resulta necesario definir el perfil de los puestos de trabajo en función a las competencias, así como establecer un sistema de compensaciones como reconocimiento al trabajo. También efectuar un diagnóstico de la situación laboral de los trabajadores, que finalmente permitan alcanzar con mayor éxito las metas propuestas en la empresa.

De acuerdo a lo mencionado por Hernández (2014) “por medio de la justificación se debe demostrar que el estudio es necesario e importante” (pág. 40). En tal sentido, el trabajo de investigación es importante porque las empresas generalmente nacen con un emprendimiento, en este caso se trata de una organización empresarial que a lo largo de los años, ha venido tomando como referente la evaluación de desempeño para el incremento de las remuneraciones, los años de servicio de sus trabajadores y no bajo un criterio técnico, basado en el rendimiento del personal, según Dessler (2009) “prácticamente todas las compañías cuentan con algunos medios formales e informales para evaluar el desempeño de los empleados” (pág. 31).

Según, Hernández (2014) “en muchos casos se tiene que explicar por qué es conveniente llevar a cabo la investigación y cuáles son los beneficios que se derivarán de ella” (pág.40).

El desarrollo de la investigación es conveniente porque contribuirá a dar solución a los constantes problemas que aqueja a la empresa objeto de estudio, tales como: rotación de personal, falta de compromiso con los objetivos de la empresa, falta de un sistema de compensaciones adecuado, así como falta de reconocimiento, y la ausencia de un plan de capacitación técnica y profesional. Por ello, la investigación será de utilidad no sólo para la empresa objeto de estudio sino las pequeñas empresas que afrontan problemas similares, beneficiándose por ende la sociedad, porque permitirá contar con empresas eficientes y competitivas.

Desde el punto de vista teórico la realización del estudio se justifica porque los sistemas evaluación de desempeño proporcionan un juicio técnico, sistemático que permite fundamentar, los perfiles de los puestos en función a las competencias, las compensaciones como el reconocimiento, a su vez permite una retroalimentación continua, permanente, comunicar los empleados si el trabajo que desarrollan está directamente vinculado con los objetivos de la empresa, mejorando así el rendimiento del personal, puesto que son los trabajadores quienes “dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de su dinámica” (Chiavenato, 2009, pág. 32).

Asimismo, el estudio ofrecerá una herramienta para la toma de decisiones, que en hoy en día se hace imprescindible en toda empresa que busca mejora continua y la evaluación del desempeño permite mejorar los procesos desde la selección de personal.

Según Chiavenato (2009) “es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones” (Pág. 245).

1.4 Delimitación del estudio

El trabajo de investigación comprende el periodo 2017, se llevó a cabo en las oficinas administrativas de la empresa Minera Confianza SAC, ubicada en el distrito de Santiago de Surco, provincia de Lima, región Lima, con el propósito de recopilar información de fuentes primarias como: base de datos, realización de entrevistas a

funcionarios, los mismos que fueron analizados mediante técnica e instrumentos de recolección de datos.

En el estudio están contemplados los trabajadores de las áreas de contabilidad y logística de la empresa Minera Confianza SAC, por estar al alcance de la investigadora. En cuanto a la delimitación conceptual, se conceptualizan dos variables: a) modelo de evaluación de desempeño, y, b) rendimiento laboral.

1.5 Objetivos de la Investigación

1.5.1 Objetivo general

Determinar la influencia de la implementación de un modelo de evaluación de desempeño en el rendimiento laboral en una empresa minera.

1.5.2 Objetivos específicos

- a) Analizar la influencia del diseño de los perfiles de puestos en el rendimiento laboral en una empresa minera.
- b) Analizar la influencia del sistema de compensaciones en el rendimiento laboral en una empresa minera.
- c) Analizar la influencia de la capacitación de los colaboradores en el rendimiento laboral en una empresa minera.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Histórico

La evaluación de las personas de acuerdo a la literatura es tan antigua como el hombre mismo, desde que el hombre comenzó a dar empleo a otro, el trabajo empezó a ser evaluado.

Madaus y O'Dwyer (1999) sostienen que los test de evaluación tienen su origen en China, iniciándose en la dinastía Han en el año 210 A. C. hasta la primera década de 1900. En sus inicios con el respaldo de la corte real, el confucianismo se convirtió en la base para evaluar la conducta individual y rectitud de los funcionarios.

En la edad media la compañía de Jesús, fundado por San Ignacio de Loyola (1491-1556) estableció un sistema de calificación para los miembros de la compañía, utilizando un sistema combinado de informes, notas de las actividades y del potencial de cada jesuita que practicaba la religión en todo el mundo (Carro, 2019).

A comienzos del siglo XX la evaluación se empieza a desarrollar de manera sistemática por los aportes de Frederick Taylor (Principios de la Administración Científica) quien laboraba como ingeniero en la compañía Midvale Iron Works, mencionó que: “mientras el industrial tenía un concepto claro de la cantidad y la calidad del trabajo que se puede esperar de una máquina, no poseía una visión comparable de los límites de eficiencia de los trabajadores” (Carro, 2019).

Por tal razón, al tener una apreciación sobre el rendimiento que pudiera demostrar un obrero al realizar una determinada operación, realizando su mejor esfuerzo, se contaría con un estándar muy útil para estimar la eficiencia y el rendimiento de otros empleados en la ejecución de la misma tarea, y se obtendría un instrumento de medición muy importante para incrementar la producción (Reyes, 2018).

En 1842, Estados Unidos de América fue el primer país que comenzó a evaluar el desempeño y el Congreso de los EE.UU. promulgó una ley que hacía obligatorio la evaluación de desempeño anual de los empleados, posteriormente se hizo extensivo a todas las entidades públicas y privadas. En 1980, el ejército norteamericano adoptó el mismo sistema (Stoner, 1996).

En 1918, General Motors diseñó un sistema de evaluación orientado a sus ejecutivos y fue hasta después de la segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a popularizarse en las empresas.

A inicios del siglo XIX, Robert Owen estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia. El sistema consistía en que a cada empleado se le asignaba un libro y en él los supervisores registraban diariamente los reportes y comentarios sobre su desempeño (Reyes, 2018).

El block contenía una serie de páginas a colores, en la que cada color significaba un nivel de rendimiento. El block era colocado sobre el banco de trabajo del empleado (Reyes, 2018).

Años después, Francis Galton (1822-1911), entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental, ideó nuevos instrumentos estadísticos para medir las diferencias individuales. No obstante, los esfuerzos que acabamos de mencionar, las modernas psicologías industriales no podían iniciarse mientras la psicología general no se integrara como ciencia experimental (Reyes, 2018).

Fue Wilhelm Wundt quien en el año 1879 fundó el Leipzig. Alemania, el primer laboratorio de psicología experimental, donde se llevaron a cabo muchos estudios científicos sobre la conducta humana. Al igual que los aportes de Francis Galton, permanecieron estancadas durante años, y fue hasta los inicios del presente siglo cuando se realizaron los primeros intentos por aplicar las teorías de la naciente psicología experimental a la problemática dentro de la industria (Reyes, 2018).

Lillian (1926) debido al carácter psicológico que brindaba, su aproximación conjunta manifestaba una mayor preocupación hacia el bienestar del trabajador dentro del proceso productivo. A partir de eso, una vez aplicadas las técnicas, pudieron obtener una mejor perspectiva acerca de cómo la reducción de movimientos influía de manera positiva en el desgaste físico y moral del trabajador durante una jornada.

En abril de 1973, Zerilli, indicaba que la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática del valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas, que conozcan al individuo y su trabajo (Burga Vásquez & Wiese Eslava, 2018).

La fundación de la Asociación Peruana de Recursos Humanos (Aperhu) que tiene sus antecedentes en 1956, cuyo principal objetivo es el intercambio de conocimientos, experiencias y opiniones profesionales, para la aplicación de las mismas en el sector (Calderón, 2007).

En los años 50's surge la carrera de Relaciones Industriales con enfoque control, disciplina y donde solo se buscaba el rendimiento abocadas a las ideas de Taylor, y donde pensaban convertir al hombre en un engranaje más de una máquina.

En los años 60's surgen los métodos jurídicos para el mejoramiento de la defensa del individuo, de esta manera se rompe con el modelo Taylorista y se observa desde ese momento al hombre como un ser social con una serie de necesidades psicológicas que atender.

En los años 70's por primera vez se utiliza el término de administración de recursos humanos para atender aspectos de la motivación del individuo en función a la teoría de Maslow.

Entre las décadas de los 80 y 90 se establecen áreas administrativas enfocadas en: Liderazgo, capacitación y desarrollo, remuneraciones y equidad interna, selección por competencias y valores, desarrollo organizacional.

De esta manera hoy en día la gestión del capital humano está orientada a la dirección estratégica y visión del negocio sostenible y enfoques internacionales sobre estándares; como son: Seguridad & Salud Ocupacional, Medio Ambiente, conciliación vida laboral y familiar.

Gonzales y Olivares (2005) mencionaron que en 1989 encontró aplicaciones de la evaluación del desempeño como: (a) administración de salarios, (b) retroalimentación del desempeño, (c) Identificación de las fortalezas y debilidades del evaluado, (d) documentación de las decisiones del personal, (e) reconocimiento del desempeño de la persona, (f) determinación de la promoción, (g) identificación del desempeño deficiente, (h) apoyo para la identificación de metas, (i) decisión de retener o despedir, (j) evaluación del alcance de metas, (k) cumplir los requerimientos legales, (l) decisiones sobre despidos y (m) determinar transferencias o asignaciones.

Del mismo modo Mharper y Linch (1992) en su investigación acerca de las auditorias de recursos humanos y funciones de la administración mencionaba que es un procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza sobre la base de los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

El desempeño de los subordinados se evalúa por cuatro razones. Primero, desde el punto de vista práctico, la mayoría de los patrones aún basan sus decisiones de pagos y ascenso en las evaluaciones de sus empleados. Segundo, las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de administración del desempeño del patrón.

No tiene mucho sentido convertir las metas estratégicas del patrón en objetivos específicos para los empleados si no se revisa periódicamente el desempeño. Tercero, la evaluación permite que el jefe y el subordinado desarrollen un plan para corregir deficiencia y para reforzar las cuestiones que el subordinado hace correctamente. Cuarto, las evaluaciones deben tener un propósito útil para la planeación de carrera; ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades (Dessler, G. 2009, pág. 336).

Según Chiavenato (2009) “es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas en la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias” (pág. 172).

Chiavenato (2014) menciona que es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

En la actualidad, el uso de la tecnología permite incorporar procesos de evaluación que cada vez más detallados y complejos. En un mundo globalizado y cada vez más cambiante, las soluciones tecnológicas permiten entre otros aspectos trabajar online con empleados de todo el mundo, estableciendo procesos de evaluación homogéneos. Además, facilitan la identificación de los profesionales con alto potencial de desarrollo para fomentar sus habilidades en beneficio de las organizaciones.

2.2 Investigaciones relacionadas con el tema

Sánchez (2013), en su tesis para optar el grado de maestro en administración estratégica, desarrolló la investigación titulada “Desempeño Laboral de los Docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión durante el Semestre 2013-I”. A través de la investigación de tipo observacional, prospectiva, transversal y descriptivo, buscó conocer el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica, evaluando cinco aspectos de la variable desempeño laboral docente: dominio tecnológico, dominio científico, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación en valores éticos. Los resultados obtenidos de la investigación concluyeron que los docentes presentan una tendencia positiva en su desempeño laboral.

El 93% de los estudiantes encuestados contestaron que en mayor o menor grado los docentes demostraron tener dominio tecnológico en su práctica pedagógica y sólo el

7% refiere que los docentes nunca demuestran tener dominio tecnológico en su desempeño.

El 85% de los estudiantes encuestados contestaron que en mayor o menor grado los docentes demuestran tener dominio científico en su práctica pedagógica y sólo el 15% refiere que los docentes nunca demuestran tener dominio científico en su desempeño.

El 51.50% de los estudiantes manifestaron que los docentes casi siempre demuestran responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones en su práctica pedagógica y sólo el 25% de los estudiantes contestaron que los docentes siempre demuestran responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones.

El 95% de los estudiantes encuestados respondientes que en mayor o menor grado los docentes desarrollan buenas relaciones interpersonales durante su práctica pedagógica y sólo el 5% refieren que nunca desarrollan buenas relaciones interpersonales.

El 90% de los estudiantes encuestados manifestaron que en mayor o menor grado los docentes presentan buena formación en valores éticos durante su práctica pedagógica y sólo el 10% refieren que nunca presentan buena formación en valores éticos.

El autor en la investigación recomienda formación continua de capacitación para mejorar su desempeño en el aspecto metodológico, en el uso de medios y materiales didácticos acordes con el avance de la ciencia y la tecnología.

La investigación analizada sirvió como referencia para medir el desempeño de los trabajadores a través de tres indicadores propuestos en el presente estudio tales como: análisis de puestos por competencias, reconocimiento y planes de capacitación calificándolas de mayor a menor grado permitiendo obtener información que permita recomendar a la gerencia acciones estratégicas en bien, tanto de la fuerza laboral como de la compañía.

Por otro lado, el estudio de Cornelio (2011), en su tesis para obtener el grado de Maestría en Administración. *Evaluación de 360° del desempeño laboral de los*

Supervisores del área de corte de industrias cítricas de Montemorelos SA – Universidad de Montemorelos-México. La investigación desarrollada fue bajo el enfoque cuantitativo, descriptivo, correlacional, de campo y transversal. Esta investigación pretendió determinar si existe correlación en la autoevaluación en el nivel de desempeño laboral de los supervisores y las evaluaciones percibidas por sus obreros, su jefe inmediato y su colega supervisor de la empresa ICMOSA.

Con los resultados obtenidos se concluyó que existen de diferencias significativas en la autoevaluación del nivel del desempeño laboral y las demás evaluaciones hechas por los obreros, jefe inmediato y colega supervisor. Asimismo, se determinó que las autoevaluaciones hechas por los supervisores fueron mayores a las evaluaciones hechas por los obreros, jefes y colegas.

En la investigación se recomendó establecer programas de capacitación y desarrollo dirigidos a los supervisores para incrementar su desempeño en las siguientes actividades: (a) promoción de las normas de seguridad, (b) motivación a los obreros a cargo para que sean más productivos, (c) promover la limpieza en los sitios de trabajo, (d) vigilar que el trabajo se haga correctamente y (e) cuidar que no haya desperdicios de materia prima.

La investigación analizada tiene el mismo enfoque de investigación cuantitativo, descriptivo, correlacional que el presente trabajo de investigación, la propuesta planteada será una guía de referencia en el desarrollo del instrumento de autoevaluación que permitirá hacer un diagnóstico para saber cómo se autocalifica el personal de la empresa desde su perspectiva que ayude a establecer un modelo de evaluación de desempeño que ayude a mejorar el rendimiento.

Según Zúñiga (2017) en la tesis para el optar el grado de magister en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas efectuaron una investigación sobre “*Mejora en la Gestión del Sistema de Evaluación de Desempeño de una empresa minera*” sustentado en la Universidad del Pacífico.

El estudio de carácter descriptivo analítico buscó proponer una mejora en la gestión del proceso de evaluación de desempeño en las gerencias de producción y

mantenimiento, alineando el modelo existente a un sistema de gestión de desempeño con la finalidad de fortalecer la generación de valor para la organización. Los investigadores encontraron los siguientes problemas:

- Incumplimiento en las fechas de evaluación y autoevaluación.
- Debido a la premura por cumplir con la evaluación, ésta se realiza de forma rápida y poco seria.
- Poco poder de influencia del área de recursos humanos para exigir el cumplimiento de las evaluaciones de desempeño.
- Parcialización de las evaluaciones
- Desconocimiento para brindar retroalimentación.
- Necesidades de capacitación y desarrollo inadecuados.
- Pobre clima laboral debido al poco interés que se percibe por parte de las jefaturas con relación al cumplimiento.

Asimismo, la investigación llegó a la conclusión que el impacto de una incorrecta evaluación de desempeño afecta el clima organizacional, los procesos productivos y demanda altos costos laborales para la empresa.

Finalmente, como recomendación los investigadores proponen implementar un modelo de gestión de desempeño que se encuentre alineado con el modelo de evaluación del desempeño actual. Considerar las competencias para determinar el potencial de los trabajadores.

La investigación analizada, se tomará como guía de referencia para que en el desarrollo del presente estudio en la implementación del modelo de evaluación de desempeño, ésta se adecúe a la realidad de la empresa y que a su vez se encuentre alineada claramente con los objetivos organizacionales para que no genere un clima laboral adverso, con altos costos laborales, parcialización en las evaluaciones efectuadas, carencia o descuido en el seguimiento y monitoreo del mismo, como se describe en la citada investigación.

Según Paredes (2017) en su tesis para obtener el grado de Maestra en Gestión Pública. *Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la Municipalidad Provincial de Huaylas, distrito de Caraz, 2017 - Perú*. El estudio de la investigación

fue de tipo descriptivo propositivo con un diseño no experimental con una población de 43 trabajadores administrativos.

La investigación encontró los siguientes problemas: Que el desempeño de los colaboradores no es óptimo, presentan deficiencias por la falta de capacitación sobre gestión municipal y calidad del servicio, débil perfil de puestos en cuanto a las competencias profesionales y a los puestos que desempeñan, así como también bajo rendimiento laboral en función de las expectativas de la gerencia y de los usuarios.

Asimismo, la investigación llegó a la conclusión de que el personal administrativo contratado bajo la modalidad CAS 1057, desconoce de las políticas generales, los procesos de evaluación de desempeño establecidos por la Municipalidad Provincial de Huaylas.

Se identificó un escaso nivel de desempeño laboral en el personal administrativo por la modalidad CAS, deficiente aptitud para desempeñar cargo de mayor responsabilidad, no trabajan en equipo, ausencia de iniciativa y diligencia para desarrollar las labores dentro de la Municipalidad Provincial de Huaylas.

La investigación concluyó en la necesidad de elaborar una propuesta de evaluación de desempeño que fortalezca el rendimiento del personal administrativo así mejorar los resultados de la gestión pública.

La tesis se tomará como referencia, dado que el trabajo desarrollado a través de un diagnóstico permitirá conocer el grado de rendimiento del personal de la empresa.

Rodríguez (2014) en su tesis para obtener el grado de Magister *Scientiae* en Administración. *Capacitación por competencias y desempeño laboral en una empresa de Lima Metropolitana*, trabajo de investigación tipo descriptiva, explicativa, diseño no experimental, buscó mejorar el desempeño laboral del personal de mantenimiento de áreas verdes con la aplicación de un programa de capacitación.

Uno de los puntos de las conclusiones, menciona que el 53% de los colaboradores alcanzaron el rango mínimo aceptable (promedio, 40-69 puntos) lo que hace muy

necesaria la implementación de un programa de capacitación que contribuya al desarrollo profesional del personal, incrementar su desempeño y lograr el crecimiento de la organización.

Dentro de las recomendaciones, menciona implementación de perfiles de los puestos, revisar el proceso de selección de personal, realizar evaluación de desempeño e informar al evaluado sobre los resultados para optimizar el cumplimiento de sus funciones.

La investigación se tomará como referencia para hacer un diagnóstico de la situación actual de la empresa, analizar los perfiles de los puestos en función a las competencias, así como determinar la importancia de la implementación de programas de capacitación en la empresa objeto de estudio.

Cavero (2017) en la tesis para optar el grado de magíster en Desarrollo Organizacional y Dirección de Personas. *“Mejora de Identificación de personas con alto potencial y desempeño de una empresa minera”* de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico.

El trabajo de investigación propuso un plan de gestión para mejorar la identificación de los mandos medio con alto desempeño y potencial con el que se pretende aportar a la sostenibilidad y estrategia de crecimiento de la empresa.

Los investigadores concluyeron en lo siguiente: Definir acciones estratégicas sobre el colaborador y su línea de carrera, según los resultados de evaluación de desempeño y potencial; Identificación de los mandos medios con alto potencial y desempeño incluye la aplicación de pruebas que miden la percepción de comportamientos; La propuesta de mejora está orientada a la sostenibilidad de la empresa, a la identificación y retención del talento humano potencial.

Finalmente recomendaron, consolidar la cultura de retroalimentación en la empresa para elevar el desempeño laboral, el cumplimiento de metas y expectativas.

Realizar campañas de comunicación sobre las competencias y conductas a evaluar en los mandos medios de la organización.

Determinar estrategias claras de compensación para los trabajadores identificadas con alto potencial y desempeño, según los resultados de evaluación.

El presente trabajo de investigación se tomó como referencia porque ha permitido conocer que a través de la evaluación también se puede identificar al personal de mando medio con alto potencial y desempeño, ante dicho escenario se podrá aplicar estrategias para retener al personal con talento.

Jaén (2010) en su tesis para optar el grado de doctor en Psicología “Predicción del Rendimiento Laboral a partir de Indicadores de Motivación, Personalidad y Percepción de Factores Psicosociales”. De la Universidad Complutense de Madrid. El objetivo de la investigación fue analizar el papel que juegan las variables en el rendimiento de los trabajadores en su entorno laboral.

La tesis doctoral, se tomó como referencia porque en los resultados del estudio se determinó que la variable motivación y las demandas cognitivas, desempeñan un rol importante a la hora de determinar el nivel de rendimiento. La motivación está directamente asociada con la variable rendimiento laboral, incluso en condiciones de agotamiento emocional.

Con el desarrollo de la investigación en la implementación de un modelo de evaluación de desempeño se convierte en un factor importante para incrementar el rendimiento laboral en la empresa.

Por otro lado, Vásquez (2015) en su tesis para optar el grado de Magíster en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales “Estrategias motivacionales gerenciales para incrementar el rendimiento laboral en la empresa Daytona Aragua C.A. ubicada en la carretera nacional Cagua- La encrucijada” en la Universidad de Carabobo, Venezuela.

El nivel de la investigación es de carácter descriptivo, el diseño es de corte transversal, siendo el objetivo del estudio, proponer estrategias motivacionales

gerenciales para incrementar el rendimiento laboral en la empresa Daytona Aragua C.A.

Uno de los problemas señalados en la investigación, es la falta de preparación de los empleados que laboran el área de atención al cliente, debido a que no realizan cursos o actividades donde reciban información teórica y práctica. Asimismo, en la investigación, entre otros puntos recomienda crear incentivos y reconocimiento al personal con la finalidad de motivarlos para aumentar su sentido de pertenencia y responsabilidad, involucrándose en el cumplimiento de las metas y objetivos.

Afianzar el proceso de reclutamiento, selección y desarrollo, de manera que se conocido por sus directivos como una inversión y no como un gasto, ya que a corto plazo retornará a la empresa como eficiencia, efectividad y calidad.

La tesis analizada fue tomada como guía de referencia para el desarrollo de la presente investigación, teniendo en cuenta el diagnóstico realizado en la investigación así como la encuesta aplicada y el análisis de las estrategias motivacionales que ayuden a mejorar el rendimiento laboral.

También la tesis de Alemán (2018) para optar el grado académico de Maestra en Ciencias: Administración (MBA) con mención en Gerencia de Recursos Humanos.” Clima laboral y la evaluación del desempeño en personal de salud, involucrado en actividades administrativas de los hospitales del Minsa de la Región Arequipa 2017: Propuesta de modelo de evaluación y análisis del clima laboral y evaluación del desempeño para el sector salud”.

El estudio fue de tipo descriptivo y correlacional, basado en un diseño no experimental, transversal. La finalidad fue hallar la correlación existente entre el clima y desempeño laborales en los trabajadores del sector salud.

En las conclusiones se determinó que no existe relación significativa entre el clima y el desempeño laborales en el personal de salud, involucrado en actividades administrativas de los hospitales del Minsa de la Región Arequipa, sin embargo se ha determinado que existe un alto grado de relación significativa entre los indicadores

del Clima laboral como del desempeño laboral, es decir que los midieron lo que deben medir. El presente trabajo de investigación es una guía de referencia para el estudio toda vez que los resultados muchas veces no son los esperados, es decir, cuando se rechaza la hipótesis planteada como en éste caso.

Según Vásquez (2012) en su tesis para optar el grado académico de Maestría en Administración. Evaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa Equipos de Bombeo SA. El trabajo de investigación fue de tipo cuantitativa, descriptiva, correlacional de campo y transversal. La muestra estuvo compuesta por 61 empleados de la empresa en mención, los cuales se autoevaluaron y a su vez fueron evaluados por sus jefes. El instrumento fue de 50 ítems. Se utilizó el método de Alfa de Cronbach para evaluar su confiabilidad, siendo su resultado el valor de 0.855

En la investigación se llegó a la conclusión en que la autoevaluación de desempeño de los trabajadores fue similar a la evaluación realizada por los jefes. Ambos grupos evaluaron el desempeño como muy bueno.

La propuesta de Vásquez sirvió como referencia para llevar a cabo el instrumento de autoevaluación de desempeño de los empleados, siendo dichos instrumentos finalmente tabulados, utilizando el método estadístico Alfa de Cronbach para evaluar su confiabilidad.

Girón (2018) el trabajo de investigación tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre los factores motivacionales y el rendimiento laboral del personal del Centro de Salud Puerto Nuevo – Callao, 2018. El estudio aplicado fue método hipotético-deductivo, tipo de investigación aplicativo de nivel descriptivo y correlacional. En cuanto al diseño de investigación fue no experimental, transversal, enfoque cuantitativo, la población fue conformada por 34 trabajadores.

Los instrumentos aplicados en la investigación consistió en un cuestionario que sirvió para medir el grado de conocimiento sobre los factores motivacionales, y una guía de observación para recabar información sobre el rendimiento laboral previamente validados. Con los datos conseguidos, la información fue tabulada y fue analizada a

través del IBM SPSS 24. En el análisis inferencial se determinó el coeficiente Rho de Spearman con un $p < 0,05$.

En cuanto a la hipótesis general, se concluyó que existe una relación significativa con un grado de correlación alta positiva y significativa de 0.665, entre los factores motivacionales y el rendimiento laboral.

La propuesta de Girón, sirvió como referencia para llevar a cabo el instrumento de guía de observación del rendimiento por parte de los trabajadores de la empresa objeto de estudio.

2.3 Estructura teórica y científica que sustenta el estudio (teorías, modelos)

El trabajo de investigación se sustenta en las teorías de evaluación de desempeño:

Variable –Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; es decir, su contribución total a la organización, factor que, en última instancia, determina su permanencia en la empresa (Werther, 2014, pág. 216). La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y el cumplimiento de las metas asignadas, mientras que el superior tiene que evaluar el desempeño individual de los empleados a su cargo, para decidir las acciones a seguir cuando el resultado de la evaluación es inferior a lo esperado y estimular o motivar cuando excede a lo esperado.

Es el comportamiento o conducta real del trabajador para desarrollar competentemente sus deberes u obligaciones inherentes a un puesto de trabajo. Es lo que en realidad hace no lo que sabe hacer. Esto comprende la pericia técnica, la preparación técnica más la experiencia acumulada, eficacia en decisiones, destreza en la ejecución de procedimientos y buenas relaciones interpersonales, entre otros.

Según Werther (2014) un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos ineficaces

o pobres de selección, inducción y capacitación. Asimismo, es importante detectar cuando el desempeño es inferior, porque puede indicar que no se han considerado todas las facetas del diseño del puesto.

Una organización que decida aplicar un sistema de evaluación de desempeño ésta debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado. El método debe identificar los elementos que están directamente relacionados o vinculados con el desempeño, así poder medirlos y proporcionar una retroalimentación oportuna a los empleados y al departamento de talento humano o recursos humanos.

(Chiavenato, 2009) sostiene que las características del desempeño laboral están relacionadas a los conocimientos, habilidades y capacidades que un trabajador (a) demuestre al desarrollar su trabajo, tales como:

- Adaptabilidad: Mantenimiento de la efectividad en diferentes situaciones: ambientales, de responsabilidades y personas.
- Comunicación: Capacidad de expresar sus ideas de manera efectiva ya sea en grupo o individualmente.
- Iniciativa: Intención de influir sobre procesos o acontecimientos para lograr alcanzar los objetivos. A la habilidad de provocar situaciones en lugar de aceptarlas pasivamente. A las medidas que toma para lograr objetivos más allá de lo requerido.
- Conocimientos: Nivel alcanzado en conocimientos técnicos y/o profesionales en áreas relacionadas con su área de trabajo. A la necesidad de mantenerse actualizado de los avances y tendencias respecto de su área de experiencia.
- Trabajo en equipo: capacidad de desenvolverse eficazmente en equipos o grupos de trabajo para alcanzar las metas trazadas por la organización, contribuyendo y generando un ambiente armónico que permita el consenso.
- Desarrollo de talentos: Capacidad de desarrollar las habilidades y competencias de los miembros de su equipo, planificando actividades de desarrollo efectivas, relacionadas con los cargos actuales y futuros.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización

obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

En la Tabla 3 se aprecian las ventajas de la evaluación del desempeño según Werther (2014).

Tabla 3
Ventajas de la evaluación del desempeño según Werther (2014)

Ventajas de la evaluación del desempeño
Mejora el desempeño. Mediante la retroalimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
Políticas de compensación. Las evaluaciones del desempeño ayudan a los ejecutivos a determinar quiénes deben recibir aumentos salariales y a cuanto ascenderán. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, que se determina por medio de evaluaciones del desempeño.
Decisiones de ubicación. Por lo general, las promociones, transferencias y despidos se basan en el desempeño anterior o en el previsto. Con frecuencia, las promociones implican un reconocimiento del desempeño anterior.
Necesidades de capacitación y desarrollo. El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de recapacitar al empleado. Por su parte, un desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial latente, que todavía no se ha aprovechado.
Necesidades de capacitación y desarrollo de la carrera profesional. La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas
Imprecisión de la información. El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto, planes de capital humano, o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de capital humano. Si se confía en información que no es precisa se puede tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
Errores en el diseño del puesto. El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificarlos.
Desafíos externos. En ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de recursos humanos pueda prestar ayuda.

Elaboración propia

Según (Sikula, 1989) existen varias razones por las que se debe evaluar a un empleado, menciona el autor que la intención principal es beneficiar tanto al trabajador como a la empresa y con ello, satisfacer múltiples necesidades.

Dentro de los propósitos para utilizar una evaluación de desempeño son las siguientes:

- Evaluar el rendimiento y comportamiento de los empleados.
- Evaluación global del potencial humano.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización.
- Mejorar los patrones de actuación de los empleados.
- Detección del grado de ajuste persona-puesto.
- Establecimiento de sistemas de comunicación dentro de la empresa.
- Implantación de un sistema que motive a los empleados a incrementar su rendimiento.
- Establecimiento de políticas de promoción adecuadas
- Aplicación de sistemas retributivos justos y equitativos basados en rendimientos individuales.
- Detección de necesidades de formación o reciclaje.
- Mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Autoconocimiento por parte de los empleados.
- Conseguir mejorar las relaciones entre jefe y subordinado, basadas en la confianza mutua.
- Establecer objetivos individuales, que el evaluado debe alcanzar en el período de tiempo que media entre dos evaluaciones, al tiempo que revisa el grado de cumplimiento de los objetivos anteriores.
- Actualización de las descripciones de puestos.

Al margen de las constantes discrepancias, los empleados siempre desean que se evalúe su rendimiento, valoran la información de los resultados y sobre todo la retroalimentación sobre su desempeño por parte de su superior, siendo en muchos casos la única oportunidad que tienen de comentar sus metas personales y profesionales con su jefe.

Chiavenato (1999), indicó que los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño pueden ser presentados en las tres facetas siguientes:

1. Permitir condiciones de medida del potencial humano

2. Convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.
3. Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

Principios de la evaluación del desempeño

Chiavenato (1999) señala que la evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo y que se indican a continuación:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- Deben definirse claramente los objetivos del sistema de evaluación del desempeño.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

(Chiavenato, 2009) Menciona que el desempeño laboral, es el efecto neto del esfuerzo físico o mental u ambos que una persona adquiere por sus habilidades, rasgos y por la forma en que como percibe su papel, concluyendo que el rendimiento profesional de las personas varía según sus esfuerzos, habilidades, rasgos y direccionalidad en que este lo lleve a cabo.

(Chiavenato, 2009) Señala la conveniencia de que se comprenda que el desempeño laboral tiene diferentes factores de incidencia, como los factores motivacionales, las fuerzas ambientales, condiciones laborales, equipos defectuosos, falta de cooperación, supervisión defectuosa e información insuficiente obstaculiza el verdadero rendimiento del trabajador.

Asimismo, menciona que la satisfacción de las necesidades básicas como los objetivos, las metas, el anhelo hacia el logro y superación personal, autorrealización son motivos poderosas para alcanzar un alto desempeño laboral. Cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo, mayores son los esfuerzos que hará para conseguirlo; mientras más motivos se encuentren para desempeñar mejor un trabajo, se harán mayores esfuerzos para hacerlo. Podemos encontrar dos tipos: factores externos del medio o entorno: como colectivos de trabajo, condiciones de puesto, estimulación y sueldos o salarios y los factores internos en las que se encuentran el desarrollo de las habilidades y su motivación.

Chiavenato (2004) indica que en relación a las variables del desempeño laboral, tenemos los siguientes factores: las condiciones de trabajo, grado de capacitación, experiencia y tecnificación, salud física y emocional, grado de colaboración entre compañeros, directivos, supervisores y el grado de motivación hacia la actividad y/o los frutos que esta produce.

La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados del capital humano. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios:

- Adecuación del individuo al cargo
- Entrenamiento
- Promociones
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- Estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos
- Estímulo a la mayor productividad
- Oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- Retroalimentación de información al propio individuo evaluado
- Otras decisiones de personal, como transferencias, etc.

(Chiavenato, 2009), menciona que la aplicación de la evaluación del desempeño, tiene muchos beneficios:

Beneficios de la evaluación del desempeño

Generalmente los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la comunidad.

Beneficios para el jefe

Los beneficios para el jefe son los siguientes:

- Permite evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los trabajadores contando con un sistema de evaluación capaz de minimizar la subjetividad.
- Permite proponer medidas orientadas a mejorar el comportamiento de sus trabajadores
- Permite comunicarse con sus trabajadores para que se comprenda la mecánica de evaluación, y mediante este sistema dar a conocer cómo va desarrollándose su comportamiento

Beneficios para el subordinado

- Permite conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más.
- Permite conocer cuáles son las expectativas del jefe respecto a su desempeño, así como sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.
- Permite saber qué medidas está adoptando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por en cuenta
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol.

Beneficios para la empresa

- Permite estar en condiciones para evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado
- Permite identificar a los empleados que necesitan perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción

- Permite estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Asimismo, Chiavenato (2009) considera que la evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño, la identificación se relaciona con el análisis de los puestos y cuáles áreas de trabajo se deben estudiar.

La medición es el elemento central de la evaluación y debe ser más que una actividad orientada al pasado; por el contrario, se debe orientar hacia el futuro.

Razones de la evaluación del desempeño

Todo trabajador requiere recibir retroalimentación sobre su desempeño laboral así estar informado sobre cómo ejerce su trabajo y de ser necesario aplicar las correcciones Sin la realimentación los trabajadores caminaran a ciegas. Para tener idea del potencial de los trabajadores la organización debe saber cómo desempeñan sus actividades, deben saber todo respecto a su desempeño.

Siendo las principales razones que explican interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:

- a) **Recompensas.** Porque ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencia y muchas veces, despidos de trabajadores. Evaluación por méritos.
- b) **Retroalimentación.** Proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, como de sus actitudes y competencias.
- c) **Desarrollo.** Permite que cada trabajador conozca cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal).
- d) **Relaciones.** Permite mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerente, pares, subordinados) porque saben que tan bien evalúan su desempeño.

- e) **Percepción.** Proporciona a cada trabajador los medios para saber lo que las personas en su alrededor opinan de él. Esto ayudará a mejorar la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
- f) **Potencial de desarrollo.** Proporciona a la organización los medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus trabajadores, así definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etc.
- g) **Asesoría.** ofrece al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar, orientar a los trabajadores.

A través de las evaluaciones de desempeño es posible detectar problemas en la supervisión, integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa, motivación, etc.

La evaluación del desempeño puede ayudar a detectar la falta de una política de recursos humanos adecuado a las necesidades de la organización. La evaluación del desempeño es una técnica de control, es una comparación entre un plan y el cumplimiento real de éste, que se manifiesta a través del desempeño del colaborador.

Para ello, es necesario tener presente que:

- No existe técnica que pueda evaluar una persona tal como es, la evaluación del desempeño sólo apunta a evaluar la actuación de las personas en función a las tareas propias del cargo y como máximo conocer algunos factores de potencialidad para ejercer funciones superiores.
- Sirve como base para decidir ubicación y movimientos del personal, corregir u orientar el desempeño futuro, reconociendo los logros, habilidades y limitaciones, dándole así un sentido motivacional y de retroalimentación.
- No se puede basar en criterios subjetivos ya sea de opinión o juicios de terceros.

Las evaluaciones del desempeño deben proporcionar beneficios tanto a las organizaciones como a los trabajadores. Para ello, deben cumplir con los siguientes lineamientos:

1. Deben cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos, estos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
2. La evaluación debe centrarse en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.
3. La evaluación debe ser aceptada por ambas partes, tanto por el evaluador como por el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
4. Debe servir para incrementar, mejorar la productividad de los trabajadores y de conllevar a estar mejor preparado para producir con eficacia y eficiencia.

Los puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño:

1. Los trabajadores que intervienen en la evaluación la perciban como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior.
2. La importancia del proceso se ocupa más en llenar formatos que la evaluación objetiva del desempeño.
3. Los trabajadores evaluados perciben el proceso como injusto y tendencioso. La inequidad perjudica enormemente el proceso de evaluación.
4. Los comentarios desfavorables del evaluador provocan una reacción negativa del evaluado y su resistencia a aceptarlos.
5. Que la evaluación sea inocua, es decir, que se base en factores de evaluación que no llevan a nada y que no agregan valor a nadie.

¿Quién debe evaluar el desempeño?

La evaluación minimiza la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación respecto de su desempeño. Busca la consonancia porque proporciona el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente, así como la coincidencia de sus conceptos.

Abdón (2013) señala que la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que

tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. La administración del desempeño se basa en el reconocimiento, el éxito de cualquier organización depende del desempeño de sus propios miembros, el cual se desarrolla en la pirámide de productividad el cual consta de tres niveles:

- a) Desempeño Corporativo, se encuentran las utilidades, la participación de mercado y el retorno de inversión, esto se refleja en el éxito de una organización.
- b) Desempeño de Equipos, se encuentra la eficiencia, la calidad y el servicio al cliente.
- c) Desempeño Individual, son los logros de área y de equipos, son el resultado de un desempeño individual satisfactorio.

Abdón (2013) manifiesta que existen diferentes enfoques y que los especialistas coinciden en que las evaluaciones miden el esfuerzo desplegado por el trabajador como parte del cumplimiento de sus obligaciones, se identifican fortalezas y debilidades. Las encuestas según el autor deben ser efectuadas por personal calificado periódicamente, dando la respectiva retroalimentación al personal evaluado.

“La evaluación del desempeño constituye un proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, constituye una función esencial que de una u otra manera se lleva a cabo en toda organización moderna.” La evaluación siempre produce un impacto en los trabajadores sea ésta positivo o negativo por la responsabilidad que conlleva (Chiavenato, 2009).

La evaluación del desempeño es una herramienta que si es bien utilizada puede ayudar a medir el potencial de desarrollo de los trabajadores, superar los defectos y potenciar las virtudes.

Su importancia es que permite establecer nuevas políticas de compensación, incrementar el desempeño, tomar decisiones sobre ascensos o de ubicación,

determinar si existe la necesidad de volver a entrenar o capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y a observar si existen problemas personales que afecten el desempeño del cargo.

Autoevaluación del desempeño

La autoevaluación consiste en que cada persona evalúa su propio desempeño, partiendo de algunos criterios de referencia para evitar subjetividad en el proceso. En las organizaciones más democráticas y abiertas es el propio trabajador con el apoyo de su superior, es el responsable de su desempeño y de su monitoreo.

Cada trabajador se evalúa constantemente sobre su actuación, eficiencia y eficacia, enmarcados de algunos parámetros proporcionados por su supervisor o de la tarea misma. En realidad, cada trabajador podría y debería evaluar su desempeño como una vía que le permita alcanzar las metas establecidas y superar las expectativas.

El gerente

Mayormente en las organizaciones el gerente como administrador del capital humano, tiene responsabilidad de línea por el desempeño y rendimiento de sus trabajadores, así como la constante evaluación y comunicación de los resultados.

En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de recursos humanos (RH) establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal, su seguimiento y controla el sistema, mientras que cada gerente conserva su línea de autoridad al momento de evaluar el trabajo, así cada gerente es el administrador real de su personal.

El individuo y el gerente

La evaluación del desempeño en la que participa el trabajador como el gerente, conforma una tendencia muy fuerte. El gerente funciona como el elemento que guía y orientación, entre tanto el trabajador evalúa su desempeño en función a la realimentación que le proporcione el gerente, quien a su vez provee al trabajador los recursos necesarios como: entrenamiento, información, equipos, metas y objetivos por alcanzar y obtiene resultados, y por el otro lado el trabajador que recibe éstos recursos del gerente, contribuye con su desempeño y los resultados. Es un

intercambio en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados. (Chiavenato, 1999, pág. 154)

El equipo de trabajo

En ésta modalidad, el propio equipo de trabajo evalúa su desempeño como un todo y el de cada uno de sus miembros, después con cada uno de sus miembros establecen las medidas necesarias para su mejora. Aquí el equipo es el responsable de la evaluación del desempeño de sus participantes y define sus objetivos y metas a alcanzar.

La evaluación de 360°

En la evaluación de 360°, el gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores, todos los elementos con los que el evaluado interactúa califican su desempeño, es decir, todas las personas a su alrededor, participan en la evaluación (Fermin, 2014).

La evaluación 360° es muy interesante porque produce información, de todos los elementos, y sirve para asegurar la adaptación y el acoplamiento del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno de trabajo. Sin embargo, para el evaluado no será fácil, recibir las calificaciones de todas partes, para ello es muy necesario capacitarlo para conozca y acepte el sistema y no quede en una posición de vulnerabilidad.

La evaluación hacia arriba

La modalidad de ésta evaluación hacia arriba permite calificar al gerente, es lo contrario de la evaluación del trabajador por parte del superior, el equipo evalúa al gerente qué tan bien provee al equipo los medios y los recursos para que alcancen los objetivos y metas propuestas (Camejo, 2018).

La evaluación hacia arriba permite que el grupo sostenga negociaciones e intercambios con el gerente, con la exigencia de nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación, que darán lugar a relaciones de trabajo más libres y eficaces (Camejo, 2018).

La comisión de evaluación del desempeño

Aguayo (2015) sostiene que se trata de una comisión especial diseñada para tal propósito. La comisión de evaluación se trata de una evaluación colectiva integrada por personas que están directamente o indirectamente interesadas en el desempeño de los trabajadores. Generalmente la comisión, sus miembros están compuestos por personal de distintas unidades de la empresa y por miembros permanentes y transitorios.

Los permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el ejecutivo mayor de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su función es asegurar que se mantenga el equilibrio de los juicios, respetando las normas de la organización. Los miembros transitorios son el gerente de cada colaborador evaluado o su respectivo superior.

Según el autor, esta modalidad de evaluación recibe muchas críticas por su claro aspecto centralizador. La comisión difícilmente consigue enfocarse en la orientación y la mejora continua del desempeño.

Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

De acuerdo con (Chiavenato, 2009) existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil.

Para ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia (donde prevalece la visión estratégica), los empleados de base (con predominio de la visión de las operaciones). Siendo los métodos tradicionales de evaluación más utilizados: escalas gráficas, elección forzosa, investigación de campo, incidentes críticos y listas de verificación.

Escalas gráficas

Camejo (2018) sostiene que es una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones de la evaluación del desempeño. Los factores de la evaluación representan los criterios relevantes o los parámetros básicos para evaluar el desempeño de los trabajadores.

El primer paso es escoger la definición de los factores de la evaluación del desempeño que servirán como instrumento para calificar y comparar el desempeño de los trabajadores implicados.

Los factores de la evaluación son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización, en la Tabla 4 se muestra un conjunto de criterios que permiten evaluar el desempeño. Así, los trabajadores que alcanzan calificaciones más altas en estos factores, sin importar el puesto que ocupen.

Tabla 4

Criterios para la evaluación del Desempeño

Habilidades/capacidades/ necesidades/rasgos	Comportamientos	Metas y resultados
Conocimiento del puesto Conocimiento del negocio Puntualidad Asiduidad Lealtad Honestidad Presentación personal Buen juicio Capacidad de ejecución Comprensión de situaciones Facilidad para aprender	Desempeño de la tarea Espíritu de equipo Relaciones humanas Cooperación Creatividad Liderazgo Hábitos de seguridad Responsabilidad Actitud e iniciativa Personalidad Soltura	Cantidad de trabajo Calidad del trabajo Atención al cliente Satisfacción del cliente Reducción de costos Rapidez de soluciones Reducción de subterfugios Ausencia de accidentes Mantenimiento del equipamiento Cumplimiento de los plazos Enfoque en los resultados

Fuente: Gestión del talento humano

El método de las escalas gráficas evalúa el desempeño de las personas por medio de factores con previa definición y graduación. Para ello utiliza un formulario de doble asiento, en el cual las líneas horizontales representan los factores de la evaluación del

desempeño, mientras que las verticales representan los grados de variación de los mismos (Camejo, 2018).

Los factores, previa selección, definen las cualidades que se pretenden evaluar en el caso de cada persona, cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva. Cuanto mejor sea ésta, tanto mayor será la precisión del factor; en efecto, cada factor se dimensiona para que retrate una banda amplia del desempeño, que va desde el malo o insatisfactorio hasta el óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen valores intermedios (Burga y Wiess, 2018). Una vez definidos los factores de la evaluación, el segundo paso será definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación (óptimo, bueno, regular, tolerable y malo) para cada factor.

Tabla 5

Escala grafica de evaluación del desempeño

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
Calidad (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
Conocimiento del trabajo (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de las situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
Creatividad (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

Fuente: Gestión del talento humano

Pros y contras de la evaluación de desempeño con escalas gráficas

Pros:

1. Facilita la planificación y la construcción del instrumento de evaluación
2. Sencilla y fácil de comprender y de utilizar

3. Visión gráfica y global de los factores a evaluar.
4. Facilita la comparación de los resultados de varios trabajadores
5. Proporciona una fácil realimentación de datos al evaluado.

Contras:

1. La evaluación del desempeño es superficial y subjetiva.
2. Produce efecto de generalización (*Halo effect*); si el evaluado recibe bueno en un factor, probablemente recibirá bueno en todos los demás.
3. Peca de categorización y homogenización de las características individuales.
4. Limita los factores de la evaluación; funciona como un sistema cerrado.
5. Produce rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.
6. Ninguna participación activa del trabajador evaluado.
7. Tan sólo evalúa el desempeño anterior.

Elección forzada

El método de la elección forzada apareció para reducir la subjetividad, características propias del método de escala gráfica. El método de elección forzada se basa en evaluar el desempeño de los trabajadores por medio de bloques de frases descriptivas enfocados en aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. (Paredes, pág- 119).

El evaluador debe escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la otra que más se aleje de él. Por ello el nombre de elección forzada.

Investigación de campo

El método de investigación de campo se basa en el principio de responsabilidad de línea y la función de *staff* en el proceso de evaluación del desempeño, para ello, requiere de entrevistas y coordinación entre un especialista en evaluación (*staff*) y los gerentes (línea) para que en conjunto, evalúen el desempeño de los trabajadores. De ahí el nombre de investigación de campo. (Camejo, 2018). Siendo uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño.

El especialista, a partir de la entrevista con cada gerente, llena un formulario que se describe en la Tabla 6 para cada trabajador evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial de evaluación, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.

Tabla 6

Método de evaluación por medio de la investigación de campo

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador? 2. El desempeño fue: * Muy satisfactorio* Satisfactorio* Insatisfactorio	
Evaluación inicial	3. ¿Por qué fue insatisfactorio/satisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al trabajador? 6. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades? 7. ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
Análisis complementario	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?
Planificación	11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador? 13. Indique, por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado. 14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?
Seguimiento	15. ¿Qué evaluación adjudica a este trabajador? ¿Por encima o por debajo de la norma? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias? 18. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

Fuente: Gestión del capital humano

Método de los incidentes críticos

Es un modelo tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxitos) o negativos (fracaso) (Calderón, 2007).

El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Se parece a la técnica de administración excepciones que utilizada Taylor al inicio del siglo XX. Cada factor de la evaluación se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador.

Lista de verificación

Es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de la evaluación a considerar (*check-lists*) de cada trabajador.

Cada uno de esos factores del desempeño recibe una evaluación cuantitativa.

La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas.

Críticas a los métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño presentan ciertas características ya superadas y resultan negativas. Por lo general, son burocráticas, rutinarios y repetitivos. Tratan a las personas como si fueran homogéneas y estuvieran estandarizadas (Camejo, 2018).

Además, la evaluación funciona como fin y no como un medio. En la actualidad las organizaciones buscan nuevos métodos, más participativos que impulsen la evaluación; se busca desarrollar métodos capaces de dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan tanto a los intereses de la empresa como a los intereses individuales de los trabajadores, que no provoquen conflictos y refuercen la posición de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar y motivar el comportamiento de las personas. (Chiavenato, 1999).

Métodos modernos de evaluación del desempeño

Se caracterizan por poseer una nueva posición: la autoevaluación y la autodirección de las personas, mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y mejora continua del desempeño.

Evaluación participativa por objetivos (EPPO)

Algunas organizaciones adoptan un sistema de administración del desempeño con la participación del colaborador y de su gerente. Este sistema asume una intensa relación

y una visión proactiva. La EPPO es democrática, participativa, incluyente y motivadora. La evaluación del desempeño consiste en seis etapas:

1. El formulario de los objetivos consensuados es el primer paso. Un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un determinado periodo. Los objetivos se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente y no son impuestos desde la cima hacia la base. La superación de los objetivos debe producir algún beneficio a la organización y proporcionar una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o un esquema de remuneración variable.
2. El compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formulen en conjunto. Es imprescindible que el evaluado dé su plena aceptación de los objetivos, así como su compromiso personal para alcanzarlos.
3. La aceptación del gerente respecto de la asignación de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos. A partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente.
4. El desempeño es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos.
5. El monitoreo constante de los resultados y su comparación con los objetivos significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso. La medición constante de la consecución de los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de fe y confianza y al mismo tiempo, que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado.
6. La realimentación intensiva y la evaluación continua conjunta, con mucha información de regreso y sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias.

Evaluación de 360°

La evaluación del desempeño de 360° consiste en una evaluación circular donde intervienen todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado participan. Es una evaluación completa porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes (Camejo, 2018).

“La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el trabajador se adapte y se ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados”. (Cavero Palomino, Luis Panebra, & Prado Cordero, 2016).

Es una herramienta de desarrollo profesional y personal dado que identifica las potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. Su enfoque predominantemente administrativo y conductual, se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras a seguir y los planes para la mejora individual.

Cada evaluador, recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, también interviene la autoevaluación del propio colaborador, obteniendo así una constelación de percepciones comparativas.

En algunos casos, otros proveedores y clientes internos también toman parte en el proceso. Al final de cuentas, una vez tabulados los datos, el evaluado recibe realimentación por medio de un informe individual y reservado de los mapas que resultan de la evaluación. Con esta base, puede elaborar con su gerente y el apoyo de recursos humanos, un plan individual de desarrollo. La evaluación del desempeño funciona como elemento que integra las prácticas de la administración de recursos humanos, como se muestra en la Figura 1.

Proceso de evaluación 360°

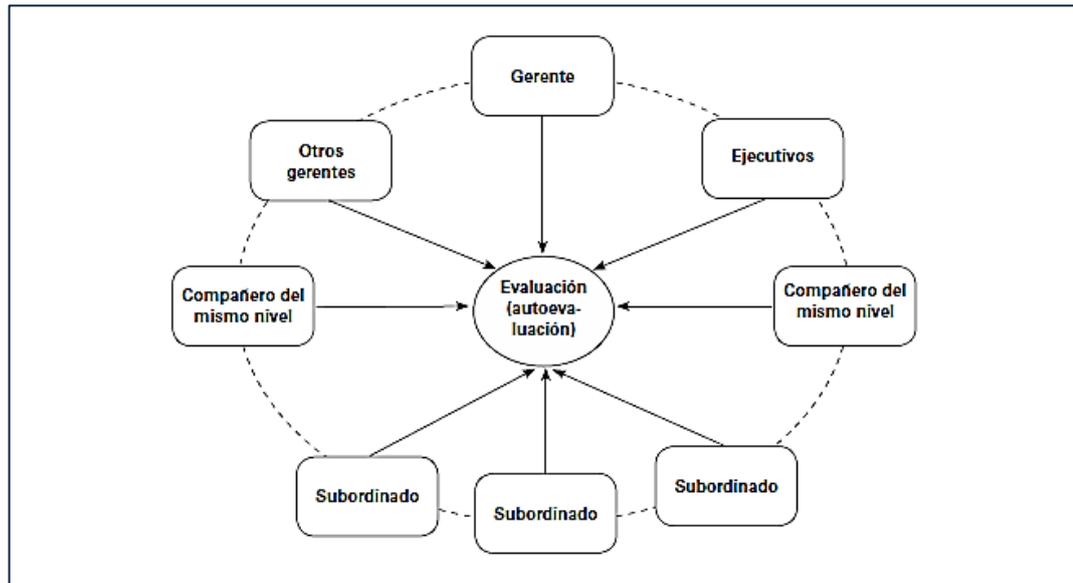


Figura 1. Proceso de evaluación 360°

Fuente: Gestión de Capital Humano

Métodos de evaluación de desempeño

Alles (2005) en su libro *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°*, también hace referencia a los mismos métodos de evaluación de desempeño, pero los clasifica de acuerdo con aquello que miden: características, conductas o resultados.

Métodos basados en características, trata de medir en qué grado un trabajador dispone de las características requeridas por la compañía, son métodos populares porque son sencillos o fáciles de administrar, aunque existe cierta subjetividad.

- Escalas gráficas de calificación
- Método de Escalas mixtas
- Método de distribución forzada
- Método de formas narrativa.

Métodos basados en el comportamiento, permiten identificar de inmediato el punto en que un empleado se aleja de la escala. Estos métodos se desarrollan para describir de manera específica que acciones deberían (o no deberían) exhibirse en el puesto.

- Método de incidente crítico.
- Escala fundamentada para la medición del comportamiento

- Escala de observación del comportamiento

Métodos basados en resultados: Evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Impulsan a los trabajadores a una mayor ejecución y compromiso en la consecución de los objetivos.

- Mediciones de productividad.
- Administración por objetivos.

Pasos para implementar la evaluación de desempeño

Existen una serie de pasos a considerar para implementar una evaluación de desempeño, comenzando por la evaluación del contexto general de la empresa, es decir, establecer si es oportuno llevar a cabo la evaluación tomando en cuenta los aspectos: sociales, político y económico de la empresa, para luego determinar realizar la evaluación.

Para la implementación de la evaluación, se analizan los perfiles por competencias de los puestos de la empresa haciendo las correcciones pertinentes, el siguiente paso es la definición del puesto en cuanto a sus funciones, luego se fija la escala de medición para realizar la evaluación del personal, finalmente se hacen las correcciones pertinentes con el fin de mejorar la efectividad de los trabajos.

Según, (Alles, M. 2006) señaló que para implementar una evaluación de desempeño en una empresa es necesario cumplir con los siguientes pasos:

- Evaluación del contexto organizacional: se determina si la empresa se encuentra en condiciones de iniciar un proceso de evaluación del desempeño en las mejores condiciones. Dado que existen circunstancias en las que no se recomienda realizar una evaluación de desempeño, como por ejemplo: en situaciones de crisis, reestructuraciones, fusiones, adquisiciones, cambios en los cuadros directivos, etc. Es decir cuando se está en momentos de cambios significativos que generan o han generado crisis, tensión, incertidumbre movimiento de personal u otra circunstancia atípica, se sugiere no proceder a la evaluación de desempeño.

- Coordinaciones con la alta dirección: Mediante las coordinaciones con la alta dirección se busca determinar el propósito de la evaluación; así como la forma en que este proceso puede generar valor a la organización.
- Revisión del perfil por competencias: La revisión del perfil por competencias se hace en fin de verificar si lo establecido en el perfil permanece vigente o requiere actualización. Así mismo, sirve como parámetro de comparación del desempeño actual versus el perfil ideal.
- Definir el puesto. Algunas sugerencias al respecto: asegurarse que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto, una evaluación solo puede realizarse en relación con el puesto; es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
- Evaluar el desempeño en función del puesto: para ello se sugiere fijar criterios objetivos de evaluación con una escala que sea previamente conocida por el empleado.
- Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.

La misma autora en su libro desempeño por competencias: Evaluación de 360° explica algunos alcances que conllevan a una mejor la evaluación del desempeño.

Cómo aplicar gestión por competencias en cada proceso de recursos humanos.

Análisis y descripción de puestos

Cuando una empresa desee implementar un esquema por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Es la piedra fundamental, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos de recursos humanos.

Selección

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto requerido

tendrá competencias derivadas del conocimiento y las que aquí descritas podemos denominar competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que el conjunto conforma el perfil requerido.

Capacitación y entrenamiento

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias, además de definir las competencias es necesario conocer las del personal, porque si no se sabe qué competencias tiene no será posible entrenar o capacitar con éxito.

Desarrollo de los recursos humanos

Si una empresa tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera con relación a ellos y evalúa el desempeño de su personal podrá desarrollar sus recursos humanos en relación con las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores.

Compensaciones

Según (Alles, Desempeño por competencias: Evaluación de 360°, 2005) se considera el módulo de más difícil implementación. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sus sistemas de remuneración variable donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

Evaluar el desempeño en un esquema de competencias, según (Alles, 2005) se debe hacer en función a cómo se a defino el puesto. Las competencias se fijan para la toda la empresa en su conjunto, para luego ser por área o nivel de posición, porque se evaluará al trabajador en función a ellas. Cuando la empresa cuenta con definiciones de perfil por competencias se puede realizar la evaluación de desempeño por competencias, obteniendo una serie de ventajas como por ejemplo: garantiza un proceso objetivo, dado que se combinan las habilidades, los conocimientos y las cualidades del trabajador.

Según, (Alles, 2005) un esquema completo de evaluación de desempeño integral es combinando la evaluación por resultados con la evaluación por comportamiento o competencias. La evaluación en consecuencia se dividiría en dos partes: análisis del rendimiento (objetivos) y el análisis del desempeño en función de competencias.

En el análisis de rendimiento (o evaluación por objetivos).

Gómez-Mejía se refieren para determinar el rendimiento se requiere un sistema de medición basado en el análisis del puesto de trabajo. Por lo tanto, el sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afectan el éxito de la empresa y no en características que no tengan que ver con el rendimiento, como por ejemplo: la raza, edad, o el sexo (Alles, 2006).

Implicaciones del proceso de evaluación y la capacitación de los evaluadores.

Según Werther (2014) para darle plena operatividad a un sistema de evaluación, es importante capacitar a los evaluadores.

Independientemente del método que se escoja, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea porque el sólo hecho conocer que se empleará una evaluación para tomar una decisiones puede cambiar una actitud.

Los aspectos esenciales consisten en asegurar la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado, muchas veces los departamentos de recursos humanos proporcionan a los evaluadores un manual donde se detalla los métodos y políticas de la organización. Cuando concluye el periodo de capacitación puede empezar la fase de las evaluaciones, para luego se proporcione realimentación con una entrevista de evaluación.

Entrevista de evaluación

Son sesiones de verificación del desempeño que proporciona a los empleados realimentación sobre su trabajo y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar la realimentación a través de varias técnicas: de convencimiento, de diálogo y de solución de problemas.

El primer caso, que por lo general se utiliza con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que mejore su actuación. En el segundo caso, se lo insta a que manifieste sus reacciones defensivas, sus excusas, luego se le propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un mejor desempeño. El tercero, se intenta identificar las dificultades que interfieren con el desempeño del empleado, una vez detectadas se superan mediante la capacitación, asesoría o reubicación, tal como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

Pautas para conducir entrevistas eficaces de evaluación de desempeño.

Especificaciones de las pautas para la entrevista	
1.	Destaque los aspectos positivos del desempeño
2.	Especifique a cada empleado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias
3.	Lleve a cabo la sesión de evaluación del desempeño en un ambiente de confidencialidad y un mínimo de interrupciones.
4.	Efectúe no menos de sesión anual formal de revisión del desempeño, dos es más recomendable y aún más en los casos de empleados de ingreso reciente o desempeño no satisfactorio.
5.	Sea específico en cuanto pueda. Evite las vaguedades.
6.	Centre sus comentarios (negativos o positivos) en el desempeño y no en los atributos personales.
7.	Guarde calma. No discuta con su evaluado.
8.	Identifique y explique las acciones específicas que el empleado puede emprender para mejorar su desempeño
9.	Destaque su disposición a ayudar en cuantos aspectos sea necesario.
10.	Concluya las sesiones de evaluación destacando los aspectos positivos del desempeño del empleado.

Fuente: Realimentación para el departamento de capital humano. Elaboración propia

Según Spencer y Spencer (1993) son cinco los principales tipos de competencias tal como se aprecia en la Tabla 8.

Tabla 8

Principales tipos de competencias

Principales tipos de competencias	
Logro y acción	Orientación al logro, preocupación por el orden, la calidad y la precisión, iniciativa.
Ayuda y servicio	Entendimiento interpersonal, orientación al cliente.
Influencia	Influencia e impacto, construcción de relaciones y conciencia organizacional.
Gerenciales	Desarrollo y dirección de personas, trabajo en equipo, liderazgo.

Cognoscitivas	Pensamiento analítico, razonamiento conceptual, experiencia técnica/profesional/de dirección.
Eficacia personal	Autocontrol, confianza en sí mismo, comportamiento ante los fracasos, flexibilidad.

Fuente: Spencer & Spencer (1993)

Teoría perfiles de puestos

Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada, es decir que la origina o anticipa el comportamiento y el desempeño; con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación (Spencer y Spencer, 1993).

La competencia laboral puede definirse como la capacidad que posee un individuo para desarrollar una serie de labores de acuerdo con las funciones establecidas por la empresa para un determinado puesto de trabajo.

Los perfiles de puestos basados en competencias generalmente son elaborados por el personal experto que trabaja en el área de recursos humanos. Para ello, es indispensable que conozcan la jerarquía organizacional de la empresa, las labores a realizar en cada uno de los puestos de trabajo, formación académica requerida, experiencia laboral, competencias genéricas y específicas para lograr un desempeño integral en el puesto de trabajo, entre otros aspectos.

Análisis de puesto de trabajo. Para lograr una adecuada gestión administrativa, es preciso que los directivos de la organización, junto con el departamento de recursos humanos y/o personal responsable de cada área, establezcan la estructura organizativa de la empresa, como punto de partida para identificar, analizar y establecer las características de cada uno de los puestos de trabajo que requiere la organización.

De conformidad con Vázquez, E. (2004), los perfiles de puestos de trabajo basados en competencias están conformados por diferentes criterios indispensables para desempeñar un determinado puesto de trabajo de manera efectiva y eficiente. Estos criterios se relacionan con: requisitos de conocimientos y capacidades particulares de un individuo, el nivel de responsabilidad del mismo, así como por los rasgos de

personalidad, comportamientos y conductas que debe poseer un individuo para desempeñarse de manera integral en el puesto de trabajo. (p.34).

En 1973, McClelland demostró que mediante los títulos académicos y los test de inteligencia, no se podía predecir con certeza, ni el desempeño laboral, ni el éxito profesional. Para sustentar su teoría formuló un conjunto de variables, a las que llamó competencias, mediante las cuales advertía la necesidad de estudiar directamente a las personas en el trabajo, puesto que permitía diferenciar las características de los sujetos que sobresalían en sus labores, con aquellos que formaban parte del promedio.

Teoría de Reconocimientos

El significado de reconocer proviene del verbo en latín “*conocerē*” que representa el saber o ver de nuevo, por el significado de la palabra reconocer significa que identificamos los atributos que tiene esa persona para poder identificar con que debemos reconocerla. (Munch, 2015)

El reconocimiento entendido como prácticas diseñadas para premiar y/o felicitar a sus colaboradores buscando reforzar comportamientos y conductas positivas que se encuentren alineadas con la estrategia de su empresa y orientadas a incrementar la productividad (Dessler & Varela, 2012).

La recompensa es aquello que se recibe a cambio de un servicio. Los estudios muestran que el reconocimiento tiene una influencia positiva sobre el desempeño (Gary Dessler, 2011), dentro de las recompensas por trabajo podemos encontrar; el sueldo base, bonos, acciones, efectivo, incentivos, certificados de regalo, premios, felicitaciones, los cuáles buscan reforzar a los empleados a realizar cierta acción o comportamiento deseado por la organización.

El reconocimiento es una buena herramienta que puede influenciar el comportamiento humano de forma efectiva. Para poder establecer un sistema de reconocimiento debemos estar conscientes de que éste debe predicar la justicia y distribución equitativa, y debe también tener en cuenta la competitividad externa.

Teoría de Capacitaciones.

Desde el momento que se propuso la Calidad como modelo de gestión a los empresarios japoneses, en la década de los 50 del siglo XX, el papel de los trabajadores en las organizaciones productivas cambió radicalmente. A partir del esquema de la reacción en cadena que provoca la calidad, propuesta por Deming (1989) hacia la competitividad de la empresa, donde se afirma que la calidad conduce inicialmente a la productividad (Pérez, Pineda, & Arango, 2011). Las capacitaciones en el personal se sostienen en el aprendizaje organizacional, la intención e idea es formar al colaborador.

En los últimos años, han aparecido estudios con miras a evaluar el nivel de aprendizaje de la organización y a indagar sobre los elementos en que está sustentado este aprendizaje, por ejemplo en cuanto al impacto de las tecnologías de la información (TI) en el desempeño, como lo propone Wang (2007) a través de la medición del éxito del aprendizaje electrónico en el contexto organizacional, y Jernex y Olfman (2012) que evaluaron los efectos de la memoria organizacional (conocimiento) sobre la productividad, a través del uso de las TI.

En la actualidad las tecnologías si bien requieren competencias para el manejo e interpretación de los sistemas de información, corresponden a un campo limitado para aplicar en los procesos manufactureros.

Variable - Rendimiento laboral

La gran mayoría de las actividades que los profesionales de los recursos humanos llevan a cabo en sus respectivas organizaciones están dirigidas al a consecución de un impacto positivo sobre el rendimiento de sus trabajadores.

Uno de los autores de mayor renombre en este ámbito, Motowidlo (2003), lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización.

Algunos autores y profesionales consideran el rendimiento en términos de resultados u outputs del trabajador (como por ejemplo, el número de clientes conseguidos o la cantidad de productos fabricados).

Así, por ejemplo, para Campbell, McCloy, Oppler y Saer (1993), la eficacia de un individuo se refiere a la evaluación de los resultados de su rendimiento. Desde una perspectiva histórica, la conducta del empleado ha sido considerada una de las causas de estos outputs, siendo éste uno de los medios para evaluar la eficacia del rendimiento (Waldman, 1994).

Asimismo, las organizaciones emiten juicios acerca de la eficacia de los trabajadores en función de los resultados que alcanzan o los outputs que producen. Por ello, se podría concluir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha realizado y su evaluación se basa en asignar un juicio del valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento.

Por otro lado, definir el rendimiento en términos de conductas o comportamientos nos ayudaría a ver la relación entre conductas y sus resultados, sin excluir a estos últimos. Los modelos conductuales precisan justamente que los resultados nos proporcionan el contexto del rendimiento, aclarando a los trabajadores hacia dónde deben dirigirse sus conductas o comportamientos. Del mismo modo quedarnos en el extremo contrario, centrándonos exclusivamente en el resultado, la evaluación tampoco sería eficaz. Por eso, al gestionar el rendimiento necesitamos tanto los resultados como las conductas, y ésta es precisamente, la tendencia actual en las organizaciones a la hora de evaluar el rendimiento de sus trabajadores.

Evaluación del rendimiento

Lawler (1994) sostuvieron que “la evaluación del rendimiento ha sido la práctica más ensalzada, criticada y debatida de todas las prácticas de gestión durante décadas” (pág.13).

Teniendo en cuenta los criterios que podemos evaluar en el rendimiento de los trabajadores, esto nos va a servir para diferentes objetivos:

- a) Tomar decisiones de Recursos Humanos con fundamento: retribución variable (retribuir a los trabajadores en función de su rendimiento, no sólo del puesto que ocupen), promociones, despidos, etc.
- b) Mejorar el rendimiento de los trabajadores: identificar sus puntos fuertes y débiles, aquellos aspectos en los que debe mejorar.
- c) Ser instrumento para comunicar normas y valores de la organización: qué se exige de los empleados y cómo conseguirlo.
- d) Comprobar la validez de otras prácticas de Recursos Humanos: selección (cuál es el rendimiento de los empleados reclutados a través de distintas fuentes), formación (comprobar si sirven los planes de formación para mejorar el rendimiento de los empleados), retribución (qué efectos sobre el rendimiento tiene el sistema de incentivos empleado), etc.

Cual sea el objetivo, las medidas del rendimiento deben estar directamente vinculadas a los objetivos estratégicos de la organización, porque una medida inadecuada del rendimiento influirá muy poco en la consecución de los objetivos.

Algunas críticas más frecuentes a la medida del rendimiento son: que los objetivos para la evaluación del rendimiento están poco definidos, que no tienen vínculo con la estrategia organizacional (o entran en contradicción con ésta), o el hecho de que es posible que sólo se emplee para castigar a los “malos” trabajadores (Sikula, 1989).

Modelos explicativos del rendimiento laboral

Los primeros modelos del rendimiento no precisan con exactitud su naturaleza, pero, la consideraban como una función de las habilidades y la motivación del trabajador, esto se mantiene con fuerza en las teorías actuales.

a. Un ejemplo fundamental es la teoría del rendimiento presentada por Campbell (1990). Según ésta, hay 3 determinantes básicos de la conducta:

- 1. Conocimiento declarativo: los conocimientos sobre los hechos y las cosas (saber qué hacer), principios, objetivos, autoconocimiento. Es función de muy diversos factores: habilidad, personalidad, intereses, educación, formación, experiencia, aptitud/interacciones de trato

2. Conocimientos sobre los procedimientos y habilidades. Habilidad cognitiva, psicomotora, física, de autogestión, interpersonales. También son función de los elementos anteriores.
3. Motivación, definida como conducta de elección, es decir: - la elección de actuar o invertir esfuerzo - la elección del nivel de esfuerzo - la elección de persistir en el tiempo Ésta es función de cualquiera de las variables independientes establecidas en cualquier teoría de motivación.

El modelo propone que la causa directa de lo que las personas hacen es una función de los conocimientos, las habilidades y la motivación, aunque la combinación exacta no queda clara, ya que no es fácil definir el rol de los factores individuales (Viswesvaran y Ones, 2000).

En relación con los factores situacionales, Schneider y Hough (1995) realizan una relación más exhaustiva de los mismos. De forma abreviada, tendríamos:

Tabla 9

Factores del rendimiento laboral

Características de las tareas:	Consistencia de la tarea Fase de adquisición de habilidades para la misma Cantidad de estructura de tarea Tiempo invertido en la tarea Presión de plazos para completarla Variedad de habilidades, identidad y significado de la tarea, autonomía, feedback
Características de los objetivos:	Especificidad Complejidad Dificultad Gratificación asociada a la consecución de objetivos Conflicto con otros objetivos Rendimiento frente al objetivo por excelencia
Características del entorno físico:	Condiciones ambientales (luz, ruido, temperatura) Momento del día Peligro de daño físico Organización del lugar de trabajo(elementos estructurales) Lugar de trabajo (oficina)
Características de la función:	Ambigüedad Sobrecarga Conflicto de funciones
Características del entorno social:	Compañeros de trabajo (de todos los niveles) Estilo de gestión del superior Cohesión del grupo de trabajo Apoyo social (trabajo, amigos, familia) Trabajo en equipo vs. Trabajo Independiente
Características de la organización:	Valores

Sistemas de gratificaciones
Nivel de participación de los empleados
Nivel de inestabilidad organizativa
Naturaleza de políticas y procedimientos
administrativos
Estructura organizativa

Fuente: Elaboración propia

2.4 Definición de términos básicos

Análisis de puestos: Es el procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo. Dessler, G. (2013).

Capacitación laboral: Es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas (Chiavenato, 2009, 144).

Compensaciones: Es el conjunto de las gratificaciones y servicios (sueldos, salarios, prestaciones, etc.) que los empleados reciben a cambio de su labor. Su administración está a cargo del departamento de recursos humanos y su fin es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva (Werther, párrafo; 2008).

Competencias: Características demostrables de una persona que permitan el desempeño de un trabajo. Dessler, G. (2009).

Desarrollo: Está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y crecimiento profesional (Chiavenato, 2009, 132).

Descripción de puestos: Consiste en una declaración por escrito en la que se explica las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. Werther, W. (2018)

Evaluación de desempeño: Es una valoración , sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe realizar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo (Chiavenato, 2009, pág. 45).

Rendimiento laboral: Es el valor total esperado por la organización respecto a los episodios conductuales discretos que un individuo lleva a cabo en un periodo de tiempo determinado (Motowidlo, 2003)

Rotación de personal: Es el flujo de entradas y salidas de las personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. Chiavenato, I. (2009).

Selección de personal: Escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal Idalberto, I. (1999).

2.5 Fundamentos teóricos que sustentan las hipótesis

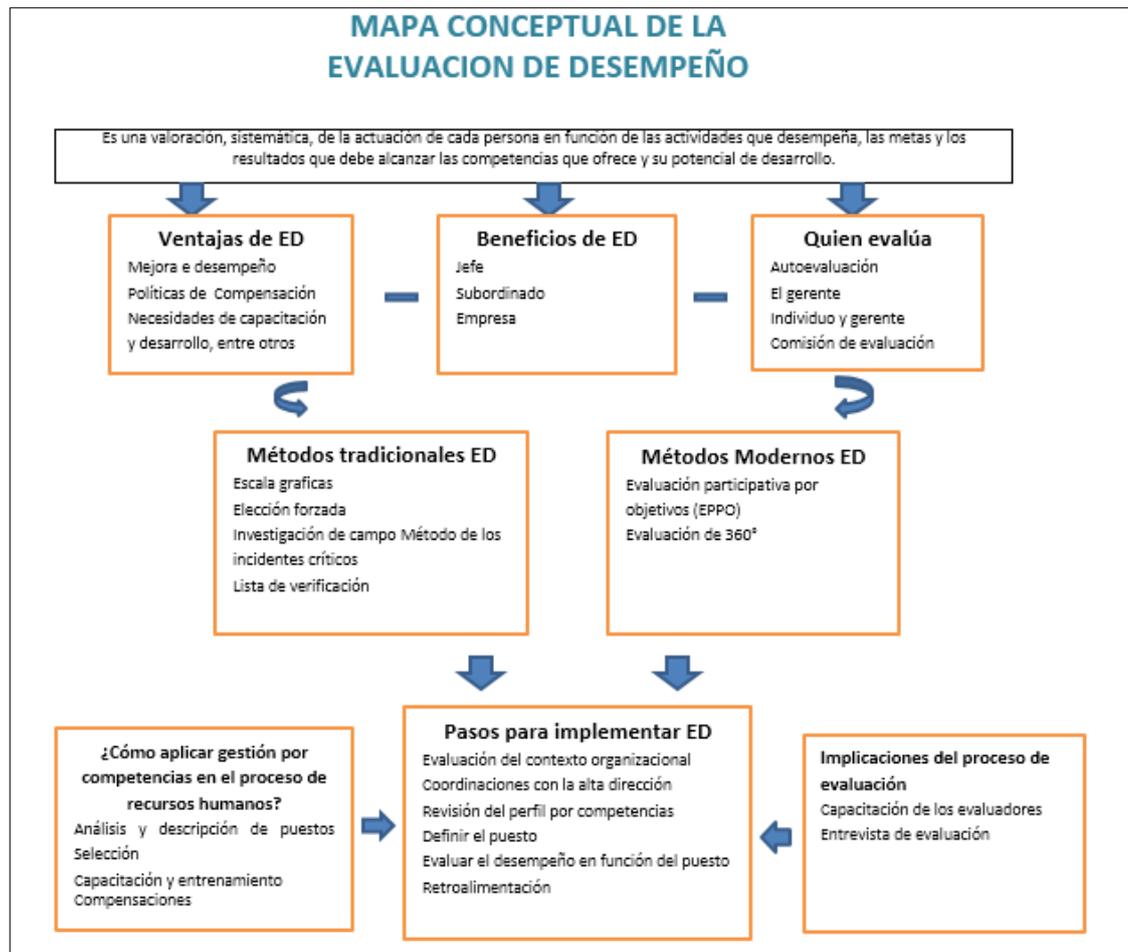


Figura 2. Mapa conceptual de evaluación de desempeño

Fuente: Elaboración propia

2.6 Hipótesis:

2.6.1 Hipótesis general

La implementación de un modelo de evaluación de desempeño influye de manera significativa en el rendimiento laboral en una empresa minera.

2.6.2 Hipótesis específicas

- a) El diseño de los perfiles de puestos influye de manera significativa en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.
- b) El sistema de compensaciones influye de manera significativa en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.

- c) La capacitación de los colaboradores influye de manera significativa en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.

2.7 Variables (definición y operacionalización de variables: Dimensiones e indicadores)

Variable Independiente: Modelo de evaluación de desempeño.

Dimensiones:

D1: Diseño de los perfiles de puestos.

D2: Sistema de compensaciones.

D3: Capacitación.

Indicadores:

D1: Diseño de los perfiles de puestos.

- Competencias.
- Adaptabilidad.
- Responsabilidad.

D2: Sistema de compensaciones.

- Reconocimiento.

D3: Capacitación

- Cumplimiento de las tareas.
- Eficacia.
- Frecuencia de la capacitación.

Variable Dependiente: Rendimiento laboral

Dimensiones:

D1: Calidad del Trabajo

D2: Responsabilidad

D3: Trabajo en equipo.

Indicadores:

D1: Calidad del Trabajo

- Capacidad minuciosa.
- Iniciativa laboral.
- Metodología coherente.

D2: Responsabilidad

- Actuación con eficiencia y autonomía.
- Capacidad de solución de problemas.

D3: Trabajo en equipo.

- Capacidad de integración.
- Liderazgo en labores de conjunto.

Tabla 10

Matriz de operacionalización de variables

Variable Independiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Ítem
Modelo de Evaluación de Desempeño	Chiavenato, I. (2009) considera que la evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones.	D1: Diseño de los perfiles de puestos.	<ul style="list-style-type: none"> • Competencias. • Adaptabilidad. • Responsabilidad. 	Cuestionario	1 - 15
		D2: Sistema de compensaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimientos. 	Cuestionario	16 - 18
		D3: Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de las tareas. • Eficacia. • Frecuencia de la capacitación. 	Cuestionario	19 -23

Variable Independiente	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Ítem
Rendimiento laboral	Tiffin, J. 1998 Valoración sistemática de la capacidad del empleado hecha por su superior o por alguna persona debidamente acreditada y que conozca a la perfección el trabajo en cuestión.	D1: Calidad del Trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad minuciosa. • Iniciativa laboral. • Metodología coherente. 	Cuestionario	1 - 12
		D2: Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Actuación con eficiencia y autonomía. • Capacidad de solución de problemas. 	Cuestionario	13 - 17
		D3: Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de integración. • Liderazgo en labores de conjunto. 	Cuestionario	18 - 24

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo, método y diseño de la Investigación

Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada, porque emplea los conocimientos teóricos a la práctica para resolver necesidades sociales o industriales, según Hernández y Sampieri (2010), en concordancia con Tamayo (2015) confronta la teoría con la realidad.

Por otro lado, (Carrasco, 2006) indicó que “busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas las mismas que la analiza para perfeccionar sus contenidos” (p.43).

La investigación tiene por objetivo determinar de qué manera influye la evaluación de desempeño en el rendimiento laboral, consecuentemente la investigación es de tipo correlacional, porque permitirá conocer la relación o el grado de asociación que existen entre dos variables y descriptivo porque como su nombre lo indica el interés se centra en explicar por qué se relacionan las dos variables materia de estudio (Hernández, 2014).

El tipo de estudio es aplicado, Carrasco (2009) manifestó que se “busca ampliar y profundizar el caudal de conocimientos científicos existentes acerca de la realidad. Su objeto de estudio lo constituyen las teorías científicas las mismas que la analiza para perfeccionar sus contenidos”.

Es de naturaleza descriptiva, (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014) señaló que “los estudios descriptivos pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables los que se refieren”(p.102), y es un estudio

correlacional, (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio vínculos entre tres, cuatro o más variables” (p.93).

Método de investigación

Arias (2016) explicó que el marco metodológico es el: “Conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (p.16). Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema.

El enfoque utilizado fue cuantitativo, según (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014) el enfoque cuantitativo: “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p.4). Así mismo se utilizó el método hipotético deductivo que consiste en “formular hipótesis a partir de los conocimientos teóricos disponibles. Estas hipótesis han sido sometidas a pruebas para su verificación” (Hernández, 2014, p. 164).

Por lo tanto, el método que se aplicará es el análisis ligado a las hipótesis puesto que cada una de las hipótesis planteadas en el estudio debe ser objeto de una verificación ya que los datos recolectados son de naturaleza cuantitativa. También se utilizaron métodos estadísticos para el análisis de datos y de esta manera se comprobaron las hipótesis propuestas.

El método estadístico a utilizar para la validación de las hipótesis fue la distribución normal, cuya función es apoyar a la toma de decisiones de las hipótesis en término de “aceptarlas” o “rechazarlas”.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es no experimental, según el autor de corte transversal y correlacional, ya que no se manipuló ni se sometió a prueba las variables de estudio.

El diagrama representativo de este diseño es el siguiente:

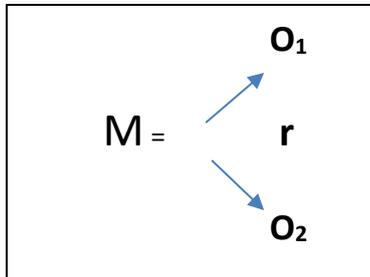


Figura 3. Diagrama del diseño correlacional

Fuente: Elaboración propia

Donde:

M: 32 trabajadores de la empresa Minera Confianza SAC.

O1: Variable Modelo de Evaluación de Desempeño.

r: Relación entre variables. Coeficiente de correlación.

O2: Variable Rendimiento laboral.

3.2 Población y muestra (escenario de estudio)

Población

Tamayo y Tamayo (2014) afirmaron que “la población está determinada por el conjunto de personas que poseen características en común, en algún lugar o momento determinado”. En el desarrollo de esta investigación la población está compuesta por los trabajadores de las áreas de contabilidad y logística de la empresa Minera Confianza S.A.C.

Tabla 11

Población según área.

Area	N° de colaboradores
Contabilidad	24
Logística	08
Total	32

Fuente: Elaboración propia

Muestra

Según Carrasco (2013): “La muestra como una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población” (p. 237). La selección de las unidades muestrales se realiza mediante la técnica de aleatorización simple donde todos los integrantes de la población tienen la misma oportunidad de pertenecer a la muestra de estudios.

La muestra estuvo conformada por 32 colaboradores, quienes fueron seleccionados aleatoriamente a través del muestreo aleatorio simple.

La muestra es la misma cantidad de la población fue de 32 trabajadores de las áreas de contabilidad y logística de la empresa Minera Confianza SAC. En la investigación la muestra es no probabilístico por conveniencia porque el investigador selecciona a los participantes ya que están dispuestos y disponibles para ser estudiados John W. Creswell (2008).

Criterios de inclusión:

- Los colaboradores se encuentren en la planilla de la empresa.
- Los colaboradores se encuentran laborando en las áreas de contabilidad y logística de la empresa.

Criterios de exclusión:

- Los colaboradores que se encuentren con descanso médico, permiso particular.
- Que se encuentren con goce vacacional.

3.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos (validez y confiabilidad)

Técnicas

La técnica utilizada para la recolección de datos será la encuesta, que Murphy (2015) la define como “un método sistemático que recolecta información de un grupo seleccionado de personas mediante preguntas”, puede ser utilizada con la finalidad o alcance descriptivo y/o correlacional.

Carrasco (2013) considera que la técnica “Constituye el conjunto de reglas y pautas que guían las actividades que realizan los investigadores en cada una de las etapas de la investigación científica. Las técnicas como herramientas procedimentales y estratégicas suponen un previo conocimiento en cuanto a su utilidad y aplicación, de tal manera que seleccionarlas y elegir las resulte una tarea fácil para el investigador” (p. 274).

El instrumento aplicado para recolectar la información han sido cuestionarios con preguntas cerradas para las encuestas de respuesta múltiple.

Las técnicas que se aplicaron para recopilar datos de valor de sistemas de evaluación (Bonilla 2011) y poder acopiar los datos a utilizar en la presente investigación son:

- Base de datos
- Análisis de documental.
- Observación directa
- Entrevista

Instrumentos

Entre los instrumentos de recolección de datos tenemos los siguientes:

- Encuestas: Además se realizará encuestas en las cuales se detallaran una serie de ítems o preguntas estructuradas.
- Evaluación de rendimiento: Se realizará a los trabajadores de la empresa que laboran en las áreas de contabilidad y logística de Minera Confianza S.A.C.
- Entrevistas: Dirigidas a los trabajadores de la empresa Minera Confianza S.A.C.

Criterio de validez del instrumento

El instrumento utilizado para validar la confiabilidad fue mediante el coeficiente alfa Cronbach, ya que cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

La validez permite reflejar un dominio específico de contenido de lo que se mide, dado que se buscó fundamentalmente la coherencia entre las variables, dimensiones,

indicadores e ítems; para ello los instrumentos fueron validados en relación a su claridad, pertinencia, relevancia

Tabla 12

Ficha Técnica de la variable implementación de un modelo de evaluación de desempeño

Nombre: Implementación de un modelo de evaluación de desempeño	
Autora: Gledys Jessica Figueroa Flores	
Objetivo: Determinar el nivel de percepción de los colaboradores que realicen el test de las preguntas de la implementación de un modelo evaluación de desempeño.	
Administración: Individual	
Duración: Aproximadamente 30 minutos por día	
Aplicación: Personal empleado de la empresa	
Significación: Grado de correlación evaluación de desempeño	
Tipificación: Evaluación de confiabilidad mediante instrumento Alfa de Cronbach Muestra: Empleados 32 trabajadores. Coeficiente de correlación de Spearman para determinar la correlación Evaluación de desempeño laboral.	
Instrumento: Encuesta	
Dimensiones: Perfiles de Puestos, reconocimiento, capacitación.	
Fiabilidad: 0.700 Alfa de Cronbach	
Escalas	Nunca = 1 Poco = 2 Algo = 3 Mucho = 4 Siempre = 5

Elaboración propia (2019)

Tabla 13

Ficha Técnica del cuestionario de la variable rendimiento laboral

Instrumento:	Medición del nivel de rendimiento laboral
Autor:	Girón Palomo, Carmen Delfina (2018) adaptado por Figueroa, Jessica (2019)
Objetivo:	Determinar el nivel de rendimiento laboral de los colaboradores que realicen el test.
Definición de las dimensiones:	El presente cuestionario de rendimiento laboral tiene la finalidad de evaluar sus tres dimensiones: calidad del trabajo, responsabilidad y trabajo en equipo.
Duración	La duración de resolución de este cuestionario es aproximadamente de 30 minutos.
Fiabilidad	0.841
Escalas	Nunca = 1 Casi Nunca = 2 A veces = 3 Casi siempre = 4 Siempre = 5

Elaboración propia.

Confiabilidad.

Según (Carrasco, S. 2013), “la confiabilidad es la cualidad o propiedad de un instrumento que permite obtener los mismos resultados, al aplicarse una o más veces a la misma persona o grupo de personas en diferentes periodos de tiempo” (p. 339).

La confiabilidad del instrumento se realizó mediante el procedimiento de consistencia interna de coeficiente Alfa de Cronbach. En este caso, para el cálculo de la confiabilidad por el método de consistencia interna, se partió de la premisa de que si el cuestionario tiene preguntas con varias alternativas de respuesta, como en este caso; se utiliza el coeficiente de confiabilidad de alfa de Cronbach.

En la presente investigación se ha utilizado la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach mediante el software SPSS versión 25, que es el indicador más frecuente de análisis. Este coeficiente determina la consistencia interna de una escala analizando la correlación media de una variable con todas las demás que integran dicha escala; para ello los ítems son con opciones en escala binomial. Se realizó el proceso de confiabilidad, Coeficiente Alfa Cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

K: El número de ítems

$\sum S_i^2$: Sumatoria de Varianzas de los ítems

S_T^2 : Varianza de la suma de los ítems

α : Coeficiente de Alfa de Cronbach

La escala de valores que determina la confiabilidad está dada por los siguientes valores:

Tabla 14

Criterio de confiabilidad valores

Criterio	Valores
No es confiable	-1 a 0
Baja confiabilidad	0,01 a 0,49
Regular confiabilidad	0,5 a 0,75
Fuerte confiabilidad	0,60 a 0,89
Alta confiabilidad	0,9 a 1

Fuente: Hernández, Fernández y Baptista (2014)

Tabla 15

Estadísticos de confiabilidad

Variable y/o dimensión	N° de ítems	Alfa de Cronbach
Implementación del modelo de evaluación de desempeño	23	0,700
Rendimiento laboral	24	0.841

Fuente: Estadística

Como se puede apreciar en la Tabla 16, el Alfa de Cronbach para el instrumento de la variable Modelo de evaluación de desempeño presentó una confiabilidad de 0,700, como ésta se acerca a 1 se demuestra que el instrumento tiene fuerte confiabilidad, así mismo el instrumento de la variable Rendimiento laboral presentó una alta confiabilidad de 0,841(ver anexo F), como ésta se acerca a 1 se demuestra que el instrumento tiene fuerte confiabilidad.

Todo elemento de medida ha de reclutar dos tipologías: validez y confianza las dos son de suma categoría en la investigación científica puesto que las herramientas que se van a utilizar tiene que ser exactos y seguros (Valderrama, 2018).

Facilitar validez a la herramienta de medida y si verdaderamente mide a la variable que encamina medir, posteriores la verificación de expertos, corregidores que van a juzgar sobre el proceso de los mismos, facilitando el paso siguiente del trabajo de investigación; asimismo, se maneja el coeficiente de Spearman para robustecer el juicio de experto, cuya técnica es la siguiente:

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Y, contiene precisar con precisión la correspondencia entre el ítem y el total de la prueba, se emplea el corrector de Mc Nemar:

$$r_{McN} = \frac{r + S_t - S_i}{\sqrt{S_t^2 + S_i^2 - 2r + S_t^2 S_i^2}}$$

S_t^2 : Varianza de los puntajes totales

S_i^2 : Varianza de ítem

Si r_{McN} es mayor a 0.35 el ítem se considera válido

Validez de contenido.

Consiste en qué tan conveniente es el muestreo que crea una prueba del firmamento de posibles conductas, de acuerdo con lo que se pretende medir; los miembros de dicho universo u pueden llamar reactivos o ítems. Para autores como Valderrama (2018, p.206), el análisis de validez del contenido se lleva a cabo con los datos logrados en la tabla de valoración de los juicios de expertos. Asimismo, a través del SPSS y mediante la prueba binomial, correrlo a través del software.

3.4 Descripción de procedimientos de análisis

Se utilizó el índice de la correlación Spearman para determinar el nivel de relación entre la variable: implementación de un modelo de evaluación de desempeño y rendimiento laboral.

Las conclusiones se formularon teniendo en cuenta las hipótesis planteadas en la investigación y los resultados obtenidos.

Se utilizaron los programas informáticos Excel y SPSS versión 25, para el análisis descriptivo se desarrollaron tablas y gráficos estadísticos; y, para el análisis estadístico se aplicó el coeficiente de correlación Spearman y poder correlacionar las variables de estudio. También se pudo describir el comportamiento de la muestra en base a tablas y gráficos y llegar a un análisis de los niveles de evaluación y niveles de rendimiento.

Para el análisis descriptivo del estudio se representaron en tablas de frecuencia: La información se desagregó en frecuencias absolutas y porcentuales.

El método que ha permitido contrastar la hipótesis, se realizó de acuerdo a las siguientes etapas: Los datos fueron recolectados, codificados y procesados en el Software SPSS versión 25, haciendo uso inicial de las pruebas estadísticas descriptivas mediante tablas de frecuencias y graficas de barras para analizar cómo se manifiestan las características de las variables.

Estadística descriptiva. El análisis se realizó de datos cualitativos ordinal ya que se recolectó mediante una escala de opinión, por ello se exponen tablas y figuras de frecuencias descriptivas es decir frecuencia absoluta (cantidad) y frecuencia relativa (porcentaje).

Estadística inferencial. Por tratarse de una variable ordinal, se aplicó una prueba No Paramétrica que en este caso se trata del coeficiente de correlación Rho Spearman. La prueba de correlación se determina mediante el coeficiente de correlación de *rho de Spearman*.

Ávila (2012) “el coeficiente de correlación por rangos (ρ) es una medida de asociación de dos variables expresadas”. El estadístico ρ viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Donde:

D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. N es el número de parejas, esto a razón del objetivo e hipótesis de investigación que busca determinar la relación entre dos variables.

Nivel de significancia

Si es menor del valor 0.05 se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de 0.05 (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Para el contraste de la hipótesis, se utilizaron las pruebas estadísticas correlacionales, con la finalidad de conocer la relación significativa o no, entre las variables de estudio, para finalmente analizar la relación mediante el coeficiente de correlación de Spearman.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados

4.1.1. Descripción de resultados

En este capítulo se demostrará los datos recolectados, teniendo en cuenta el objetivo de estudio Determinar la influencia de la implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.

Análisis descriptivo de la variable Modelo de Evaluación de Desempeño

Tabla 16

Descripción de la variable Modelo de Evaluación de Desempeño

Nivel	Frecuencia	%
Bajo	2	6
Medio	10	31
Alto	20	63
Total	32	100

Fuente: Propio de la investigación

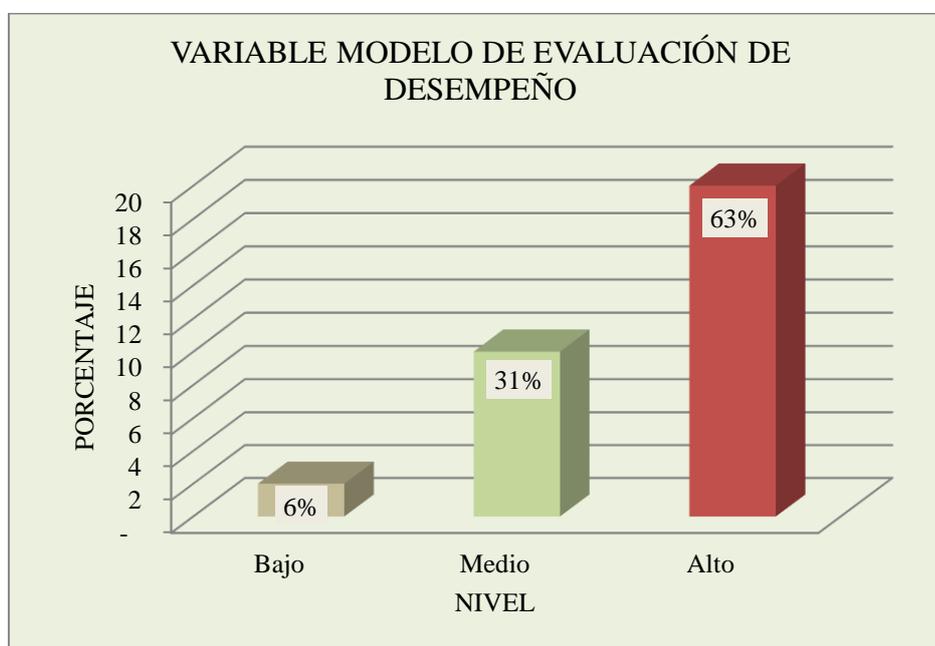


Figura 4. Descripción variable Implementación del Modelo de Evaluación de Desempeño

Fuente: Propio de la investigación

Según la Tabla 16 y la Figura 4, el 6% de los colaboradores de la empresa minera encuestados tienen un nivel de percepción bajo acerca de implementación del Modelo de Evaluación de Desempeño; el 31% presentan un nivel de percepción medio; y, mientras que el 63% de los colaboradores establecen que la implementación de un modelo de evaluación de desempeño es alto.

Tabla 17

Descripción de la dimensión nivel de Diseño de los perfiles de puestos

Nivel	Frecuencia	%
Bajo	2	6
Medio	11	34
Alto	19	59
Total	32	100.00

Fuente: Propio de la investigación

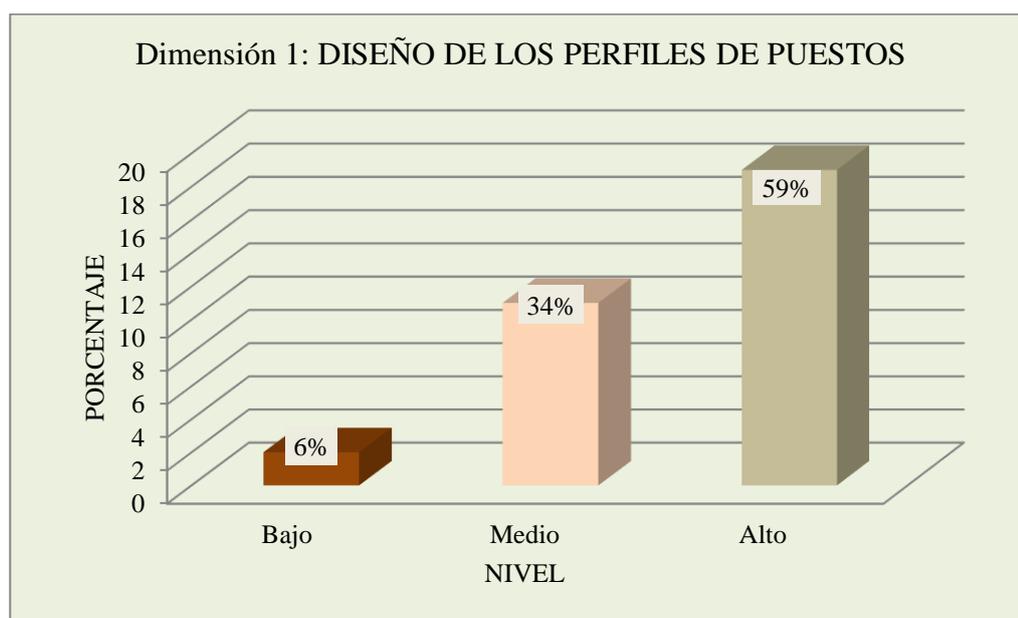


Figura 5. Descripción de la dimensión nivel de Diseño de los perfiles de puestos

Fuente: Propio de la investigación

Según la Tabla 17 y la Figura 5, el 6% de los colaboradores de la empresa minera encuestados tienen un nivel de percepción bajo acerca del diseño de los perfiles de puestos; el 34% presentan un nivel de percepción medio; y el 59% de los colaboradores tienen un nivel de percepción alta.

Tabla 18

Descripción de la dimensión nivel de Sistema de compensaciones

Nivel	Frecuencia	%
Bajo	2	6
Medio	9	28
Alto	21	66
Total	32	100.00

Fuente: Propio de la investigación

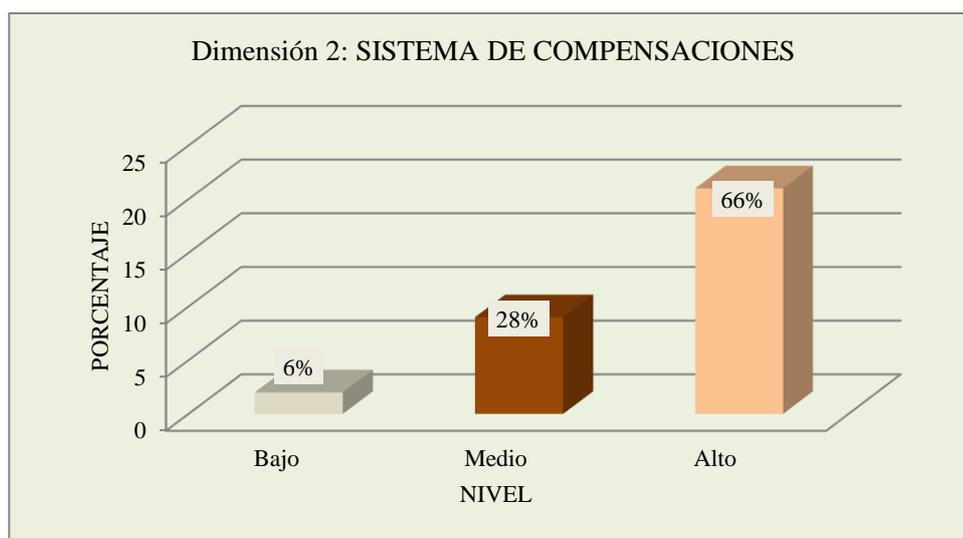


Figura 6. Descripción de la dimensión nivel de Sistema de compensaciones

Fuente: Propio de la investigación

Según la Tabla 18 y la Figura 6, el 6% de los colaboradores de la empresa minera encuestados tienen un nivel de percepción bajo acerca del sistema de compensaciones; el 28% presentan un nivel de percepción medio; sin embargo, el 66% de los colaboradores establecen que las compensaciones como el reconocimiento tiene un nivel de percepción alta.

Tabla 19

Descripción de la dimensión nivel de Capacitaciones

Nivel	Frecuencia	%
Bajo	2	6
Medio	10	31
Alto	20	63
Total	32	100

Fuente: Propio de la investigación

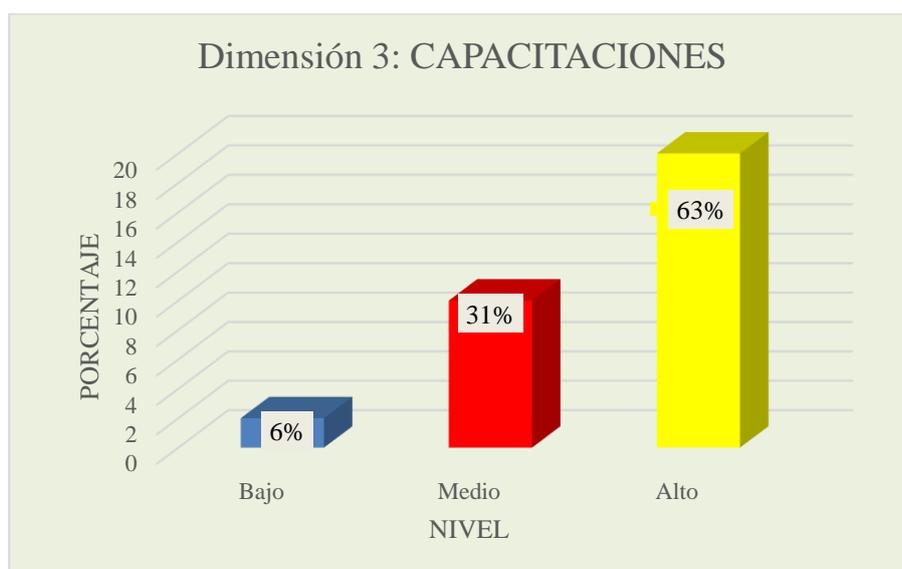


Figura 7. Descripción de la dimensión nivel de Capacitaciones

Fuente: Propio de la investigación

Según la Tabla 19 y la Figura 7, el 6% de los colaboradores de la empresa minera encuestados tienen un nivel de percepción bajo acerca del sistema de capacitaciones; el 31% tiene un nivel de percepción medio; mientras que el 63% de los colaboradores tienen un nivel de percepción alto en cuanto al sistema de capacitaciones.

Tabla 20

Descripción de la Variable nivel de Rendimiento Laboral.

Nivel	Frecuencia	%
Bajo	2	7
Medio	12	39
Alto	17	54
Total	32	100

Fuente: Propio de la investigación

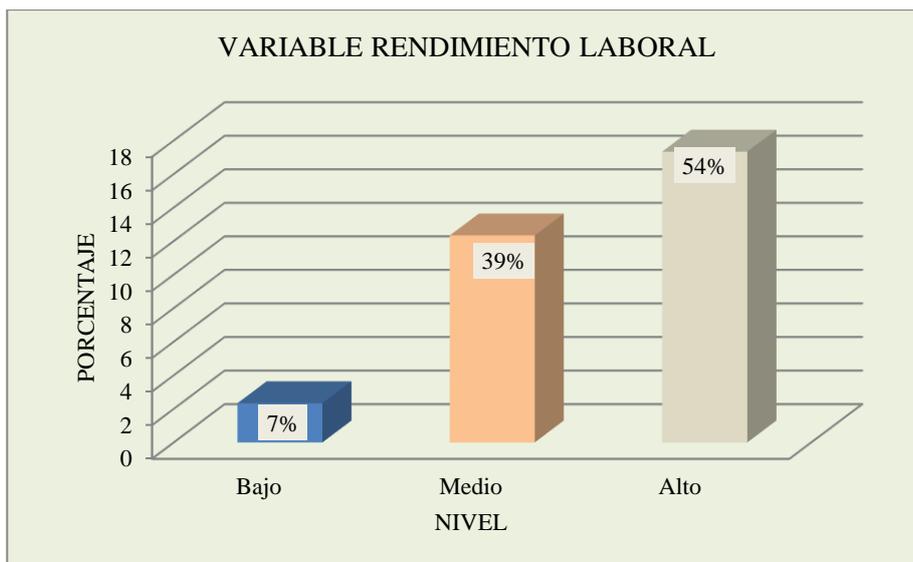


Figura 8. Descripción de la dimensión nivel de Rendimiento Laboral.

Fuente: Propio de la investigación

Según la Tabla 20 y la Figura 8, el 7% de los colaboradores de la empresa minera encuestados tienen un nivel de percepción bajo acerca del nivel de Rendimiento Laboral; sin embargo, el 39% presentan un nivel de percepción medio; y, el 54% de los colaboradores establecen que nivel de percepción en el Rendimiento Laboral es alto.

Tabla 21

Descripción de la Dimensión nivel de Calidad del Trabajo

Nivel	Frecuencia	%
Bajo	3	9
Medio	11	34
Alto	18	56
Total	32	100

Fuente: Propio de la investigación

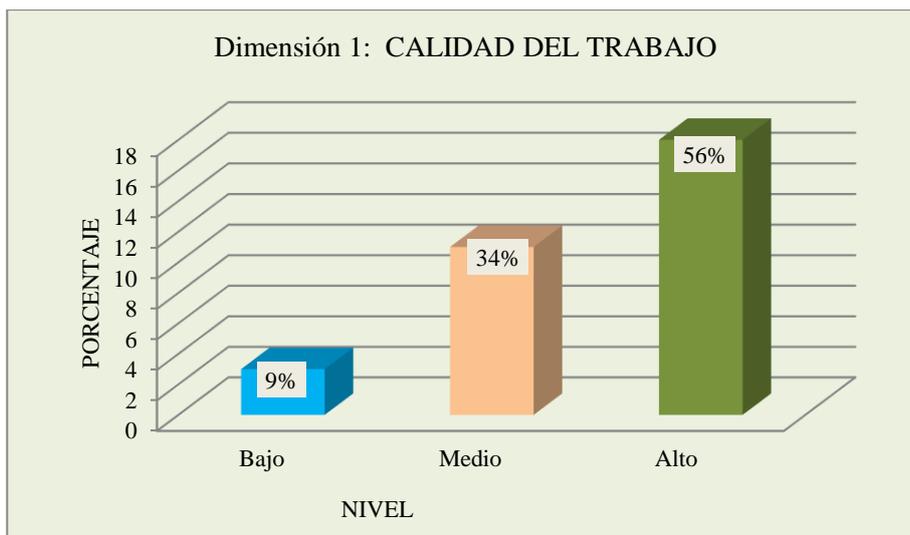


Figura 9. Descripción de la dimensión nivel de Calidad del Trabajo

Fuente: Propio de la investigación

Según la Tabla 21 y la Figura 9, el 9% de los colaboradores de la empresa minera encuestados tienen un nivel de percepción bajo acerca de la Calidad del Trabajo; sin embargo, el 34% presentan un nivel de percepción medio y, el 56% de los colaboradores tienen un nivel de percepción alta sobre la calidad del trabajo.

Tabla 22

Descripción de la Dimensión nivel de Responsabilidad

Nivel	Frecuencia	%
Bajo	2	6
Medio	14	44
Alto	16	50
Total	32	100

Fuente: Propio de la investigación

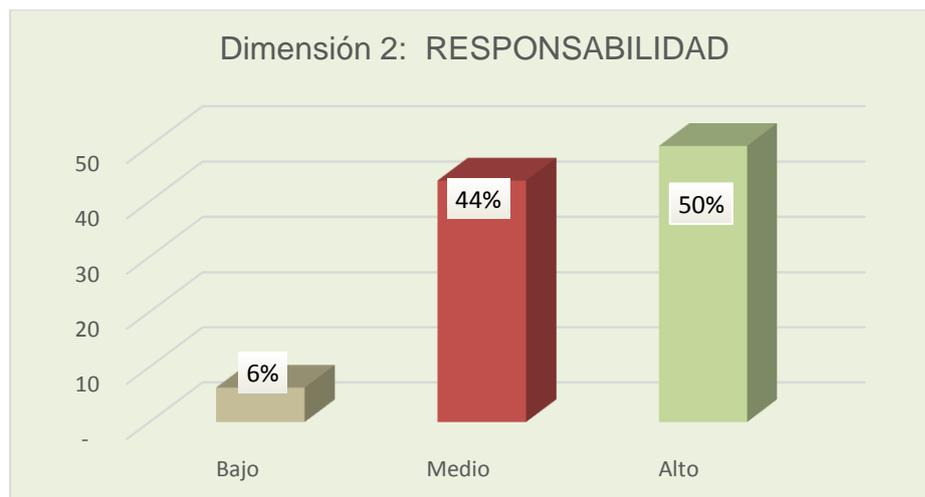


Figura 10. Descripción de la dimensión nivel de Responsabilidad

Fuente: Propio de la investigación

Según la Tabla 22 y la Figura 10, el 6% de los colaboradores de la empresa minera encuestados tienen un nivel de percepción bajo acerca de la dimensión Responsabilidad; sin embargo, el 44% presentan un nivel de percepción medio; y, mientras que el 50% de los colaboradores establecen que la Responsabilidad es de nivel alto.

Tabla 23 Descripción de la Dimensión nivel de Trabajo en Equipo

Nivel	Frecuencia	%
Bajo	2	6
Medio	12	38
Alto	18	56
Total	32	100

Fuente: Propio de la investigación

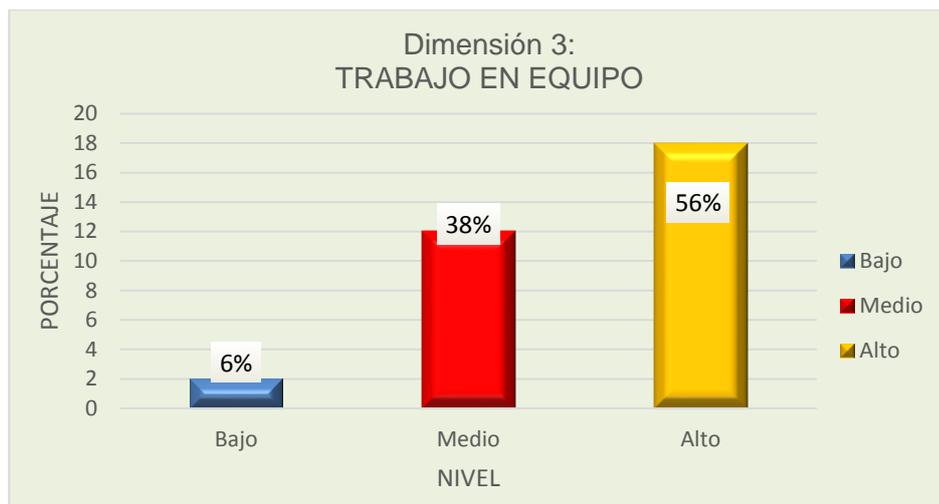


Figura 11. Descripción de la dimensión nivel de Trabajo en Equipo

Fuente: Propio de la investigación

Según la Tabla 23 y la Figura 11, el 6% de los colaboradores de la empresa minera encuestados tienen un nivel de percepción bajo acerca de la dimensión Trabajo en Equipo; mientras que el 38% presentan un nivel de percepción medio; sin embargo el 56% de los colaboradores establecen que el Trabajo en Equipo es de nivel alto.

4.1.1. Nivel Inferencial

H₀: Los datos no provienen de una distribución normal.

H₁: Los datos si provienen de una distribución normal.

Tabla 24 Prueba de normalidad Shapiro-Wilk

Pruebas de normalidad			
	Shapiro-Wilk Estadístico	gl	Sig.
Desempeño Laboral	0.920	32	0.020
Perfiles de Puestos	0.933	32	0.048
Compensaciones	0.907	32	0.009
Capacitación	0.912	32	0.013
Rendimiento	0.936	32	0.059
Calidad	0.952	32	0.165
Responsabilidad	0.922	32	0.024
Trabajo en Equipo	0.925	32	0.028

*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

En la tabla 24 se aprecia que el resultado alcanzado en la prueba de normalidad nos da valores de significancia menores al 0.05, la cual se testifica que los datos no descienden de una distribución normal y pertenecen a una prueba no paramétrica.

4.1.2. Contrastación de hipótesis

Hipótesis General

H1: Existe relación e influencia entre la implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño y el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.

Ho: No existe relación e influencia entre la implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño y el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05 = 5\%$ de margen de error

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$P < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_1

Tabla 25 Coeficiente de correlación entre la implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño y el Rendimiento Laboral

Correlaciones			
		Implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño	Rendim iento Laboral
	Coeficiente de correlación	1.000	,807**
	Implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño	Sig. (bilateral)	0.000
Rho de	N	32	32
Spearman	Coeficiente de correlación	,807**	1.000
	Rendimiento Laboral	Sig. (bilateral)	0.000
	N	32	32

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Propio de la investigación

Dado que el nivel de significancia o valor de $p = 0.000$ es menor que 0.05 admitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir que la Implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño se relaciona significativamente con el Rendimiento Laboral. Asimismo, el coeficiente de correlación Rho Spearman = 0.807 , indica que la relación entre la Implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño y el Rendimiento Laboral en una empresa minera es correlacional positiva buena. Además, la correlación es directamente proporcional (tiene signo positivo), es decir a mayor aplicación del Modelo de Evaluación de Desempeño mayor será el Rendimiento Laboral.

Hipótesis Específica 1

H1: Existe relación e influencia| entre el diseño de los perfiles de puestos y el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.

Ho: No existe relación e influencia| entre el diseño de los perfiles de puestos y el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.

Nivel de significancia: $\alpha = 0.05 = 5\%$ de margen de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

$P < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H_1

Tabla 26 Coeficiente de correlación entre el diseño de los perfiles de puestos y el Rendimiento Laboral

Correlaciones				
			Diseño de los perfiles de puestos	Rendimiento Laboral
Rho de Spearman	Diseño de los perfiles de puestos	Coefficiente de correlación	1.000	,771**
		Sig. (bilateral)		0.000
	Rendimiento Laboral	N	32	32
		Coefficiente de correlación	,771**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	32	32

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Propio de la investigación

Dado que el nivel de significancia o valor de $p= 0.000$ es menor que 0.05 admitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir que el Diseño de los perfiles de puestos se relaciona significativamente con el Rendimiento Laboral. Asimismo, el coeficiente de correlación Rho Spearman = 0.771 , indica que la relación entre el Diseño de los perfiles de puestos y el Rendimiento Laboral en una empresa minera es correlacional positiva buena. Además, la correlación es directamente proporcional (tiene signo positivo), es decir a mayor aplicación del diseño de puestos mayor será el Rendimiento Laboral.

Hipótesis Específica 2

H1: Existe relación e influencia| entre el sistema de compensaciones y el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.

Ho: No existe relación e influencia entre el sistema de compensaciones y el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.

Nivel de significancia: $\alpha= 0.05 = 5\%$ de margen de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho

$P < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H1

Tabla 27 Coeficiente de correlación entre el sistema de compensaciones y el Rendimiento Laboral

		Correlaciones		
			Sistema de compensacio nes	Rendimient o Laboral
Rho de Spearman	Sistema de compensacione s	Coeficiente de correlación	1.000	,647**
		Sig. (bilateral)		0.000
	Rendimiento Laboral	N	32	32
		Coeficiente de correlación	,647**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	32	32

** La correlación es significativa en el nivel $0,01$ (bilateral).

Fuente: Propio de la investigación

Dado que el nivel de significancia o valor de $p= 0.000$ es menor que 0.05 admitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir que el Sistema de compensaciones se relaciona significativamente con el Rendimiento Laboral. Asimismo, el coeficiente de correlación Rho Spearman = 0.647 , indica que la relación entre el Sistema de compensaciones y el Rendimiento Laboral en una empresa minera es correlacional positiva buena. Además, la correlación es directamente proporcional (tiene signo positivo), es decir a mayor aplicación del Sistema de compensaciones mayor será el Rendimiento Laboral.

Hipótesis Específica 3

H1: Existe relación e influencia| entre la capacitación en los colaboradores y el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.

Ho: No existe relación e influencia entre la capacitación en los colaboradores y el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.

Nivel de significancia: $\alpha= 0.05 = 5\%$ de margen de error.

Regla de decisión: $p \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula Ho

$P < \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis alterna H1

Tabla 28

Coeficiente de correlación entre las capacitaciones y el Rendimiento Laboral

Correlaciones			
		Capacitaciones	Rendimiento Laboral
Rho de Spearman	Capacitaciones	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	,489**
		N	32
	Rendimiento Laboral	Coeficiente de correlación	,489**
		Sig. (bilateral)	0.000
		N	32

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Propio de la investigación

Dado que el nivel de significancia o valor de $p= 0.000$ es menor que 0.05 admitió rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna. Es decir que las capacitaciones se relacionan significativamente con el Rendimiento Laboral. Asimismo, el coeficiente de correlación Rho Spearman = 0.489 , indica que la

relación entre las capacitaciones y el Rendimiento Laboral en una empresa minera es correlacional positiva buena. Además, la correlación es directamente proporcional (tiene signo positivo), es decir a mayor aplicación de las capacitaciones mayor será el Rendimiento Laboral.

4.2 Análisis de resultados o discusión de resultados

De los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación, se puede establecer la siguiente discusión e interpretación:

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar la influencia de la implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.

En la prueba de validez de los instrumentos se procedió a utilizar en Alfa de Cronbach obteniendo como resultado: 0.700 para la variable Modelo de Evaluación de Desempeño que cuenta con 23 ítem y 0.841 para la variable Rendimiento Laboral, que cuenta 24 ítem respectivamente, teniendo un nivel de confiabilidad de 95%, siendo un valor optimo del alfa de Cronbach aquel valor que se aproxime a 1 y que sus valores sean superior a 0.6, los cuales garantizan la fiabilidad de dicha escala, en el caso de este estudio ambos valores son superiores a 0.6, por lo que nos permite decir que los instrumentos son lo suficientemente confiables.

Según los resultados estadísticos obtenidos la implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño se relaciona con el Rendimiento Laboral, a que en los resultados obtenidos de la **hipótesis general**, se aplicó la prueba de correlación de Spearman, donde se ha considerado un nivel de confiabilidad del 95%, con un margen de error del 5%, lo cual nos conlleva a mencionar que se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, es así que esta prueba nos permite mencionar que implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño se relaciona con el rendimiento laboral en la empresa minera.

Los resultados son congruentes con la investigación realizada por Cornelio (2011), donde se obtuvieron resultados donde se recomienda el establecimiento de programas de capacitación. También se toma en cuenta la propuesta de Paredes (2017), donde se aprecia que dejar de implementar un plan de evaluación podría ser peligroso para la operatividad de la empresa; la investigación concluyó en la necesidad de elaborar una propuesta de evaluación de desempeño que fortalezca el rendimiento del personal administrativo para mejorar los resultados de la gestión.

Por otro lado, en cuanto la **hipótesis específica 1**, según los resultados estadísticos obtenidos del diseño de los perfiles de puestos y el Rendimiento Laboral, a que en los resultados obtenidos de la hipótesis específica 1, se aplicó la prueba de correlación de Spearman, donde se ha considerado un nivel de confiabilidad del 95%, con un margen de error del 5%, lo cual nos conlleva a mencionar que se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, es así que esta prueba nos permite mencionar que implementación del diseño de los perfiles de puestos se relaciona con el rendimiento laboral en la empresa minera. Los resultados son congruentes con la investigación realizada por Cavero (2017) donde se obtuvieron resultados de desempeño y se incluyó la aplicación de pruebas que miden la percepción de comportamientos, los cuales son funcionales para la organización y tienen incidencia en el perfil de los puestos.

Otra de las investigaciones es la realizada por Vásquez (2012) determinándose que la autoevaluación del nivel de desempeño de los empleados es similar a la evaluación que realizaron los jefes.

También, en cuanto la **hipótesis específica 2**, según los resultados estadísticos obtenidos del sistema de compensaciones y el Rendimiento Laboral, a que en los resultados obtenidos de la hipótesis específica 2, se aplicó la prueba de correlación de Spearman, donde se ha considerado un nivel de confiabilidad del 95%, con un margen de error del 5%, lo cual nos conlleva a mencionar que se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, es así que esta prueba nos permite mencionar que implementación del sistema de compensaciones se relaciona con el rendimiento laboral en la empresa minera. Los resultados son congruentes con la investigación realizada por Jaén (2010) donde se obtuvieron resultados que la implementación de

un modelo de evaluación de desempeño se convierte en un factor importante para incrementar el rendimiento laboral en la empresa.

En el ámbito de las compensaciones, también se cuentan con factores motivacionales, la propuesta de Girón (2018) establece que existe una correlación alta positiva y significativa, con lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, es decir la relación entre los factores motivacionales y el rendimiento laboral.

En relación a la **hipótesis específica 3**, según los resultados estadísticos obtenidos del sistema de capacitación en los colaboradores y el Rendimiento Laboral, a que en los resultados obtenidos de la hipótesis específica 3, se aplicó la prueba de correlación de Spearman, donde se ha considerado un nivel de confiabilidad del 95%, con un margen de error del 5%, lo cual nos conlleva a mencionar que se rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alterna, es así que esta prueba nos permite mencionar que implementación del sistema de capacitaciones se relaciona con el rendimiento laboral en la empresa minera. Los resultados son congruentes con la investigación realizada por Sánchez (2013) donde se obtuvieron resultados y se recomienda la formación continua de capacitación para mejorar su desempeño, en el uso de medios y materiales acordes con el avance de la ciencia y la tecnología. Los autores citados también concluyen que el departamento de recursos humanos debe desarrollar evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento.

Desde la perspectiva de las teorías citadas, Chiavenato (2009) establece que toda persona necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para que se efectúe las correcciones. También se ha podido determinar que a través de la evaluación del desempeño es posible localizar problemas de supervisión, de integración del trabajador a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, de desperdicio de recurso humano con un potencial más elevado que el requerido por el cargo, de motivación, etc.

Tabla 29 Cuadro de resumen de resultados

Hipótesis	Variable Dependiente	Indicador	Pretest	Postest Propositivo	Variación %
La implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño influye de manera significativa en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.	Modelo de Evaluación de Desempeño.	Modelo de Evaluación de Desempeño	55%	70%	15%
El diseño de los perfiles de puestos influye de manera significativa en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.	D1: Diseño de los perfiles de puestos.	Competencias. Adaptabilidad. Responsabilidad.	54%	70%	16%
El sistema de compensaciones influye de manera significativa en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.	D2: Sistema de compensaciones.	Reconocimientos.	53%	70%	17%
La capacitación de los colaboradores influye de manera significativa en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.	D3: Capacitación	Cumplimiento de las tareas. Eficacia. Frecuencia de la capacitación.	59%	70%	11%

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro de resumen de la tabla 29, al implementarse un modelo de evaluación de desempeño se estima mejorar en un 70% en cada una de las variables materia de estudio.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

1. La Implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño se relaciona significativamente con el Rendimiento Laboral. Asimismo, el coeficiente de correlación Rho Spearman = 0.807, indica que existe grado de correlación positiva considerable entre la Implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño y el Rendimiento Laboral en una empresa minera. Siendo una investigación descriptiva, correlacional, propositiva y, de acuerdo a la información recabada del cuestionario y guías de observación planteada en la investigación, se concluye que a mayor implementación de un modelo de evaluación de desempeño mayor será el rendimiento laboral en una empresa minera.

2. El diseño de los perfiles de puestos se relaciona significativamente con el Rendimiento Laboral. Asimismo, el coeficiente de correlación Rho Spearman = 0.771, indica que existe grado de correlación positiva considerable entre el Diseño de los perfiles de puestos y el Rendimiento Laboral en una empresa minera, siendo una investigación descriptiva, correlacional, propositiva y, de acuerdo a la información recabada del cuestionario y guías de observación planteada en la investigación, se concluye que al mejorar el diseño de los perfiles de puestos mayor será el rendimiento laboral en una empresa minera.

3. El Sistema de compensaciones se relaciona moderadamente con el Rendimiento Laboral. Asimismo, el coeficiente de correlación Rho Spearman = 647, indica que existe grado de correlación positiva buena entre el Sistema de compensaciones y el Rendimiento Laboral en una empresa minera. Además, la correlación es proporcional (tiene signo positivo), es decir a mayor aplicación de las herramientas de compensaciones mayor será el Rendimiento Laboral. Debiéndose tomar en cuenta las compensaciones como el reconocimiento en sus diferentes

modalidades debiendo ser parte de la política motivacional de la empresa para lograr un alto rendimiento.

4. El sistema de capacitaciones se relaciona con el Rendimiento Laboral. De acuerdo al coeficiente de correlación Rho Spearman = 0.489, indica que existe grado de correlación débil entre las capacitaciones y el Rendimiento Laboral en una empresa minera. La empresa Minera Confianza SAC debe establecer planes estratégicos para capacitar al personal previa evaluación de desempeño, destacando al personal que necesite mejorar sus habilidades y/o competencias para lograr un rendimiento óptimo y aquellos trabajadores con alto potencial mantenerlos, de tal manera que la empresa cuente con personal calificado sostenible en el tiempo.

Recomendaciones

1. Implementar el Modelo de Evaluación de Desempeño para mejorar el Rendimiento Laboral aplicando estrategias de la gestión del talento, y se involucre un mejor análisis de la función de los perfiles de puestos, aspectos motivacionales que vayan de la mano con el sistema de compensaciones y las capacitaciones.
2. Establecer procesos que estandaricen los perfiles de puestos y que ello impacte en el Rendimiento Laboral, aplicando herramientas de gestión; ello, permitirá contar con el diseño adecuado del puesto y contribuirá a una mejor selección de personal. La exigencia en el puesto obedecerá a una mejor adaptación en el puesto de trabajo.
3. Establecer e implementar un sistema de compensaciones que permita mejorar el Rendimiento Laboral. El proceso de administración de la compensación, reconocimiento, alcanza enormes beneficios para el bienestar de los colaboradores y en el clima laboral que se gesta en la organización, lo que redundará en una mayor producción para la actividad laboral.
4. Implementar un sistema de capacitaciones, estimulará a los empleados a mejorar las conductas y procesos que les ayuden a aprender a su propio ritmo y de acuerdo con las necesidades de su labor dentro de la empresa, con ello, contribuirá a lograr contar con personal calificado, identificado con la empresa y sus objetivos.

CAPÍTULO VI

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS Y ANEXOS

6.1 Referencias bibliográficas

- Affairs, I. P. (2013). *Talento ¿Estamos preparados para dejarlos ir? Prepado exclusivamente para: Amcham.*
- Aguayo, C. (31 de Enero de 2015). *Capacitación y el servicio al cliente de la cooperativa de transporte en camionetas San Isidro.* Obtenido de <http://repo.uta.edu.ec/bitstream/123456789/12809/1/FCHE-PSIP-113.pdf>
- Alemán, E. G. (2017). *Clima laboral y la evaluación del desempeño en personal de salud, involucrado en actividades administrativas de los hospitales del Minsa de la Región Arequipa 2017: Propuesta de modelo de evaluación y análisis del clima laboral y evaluación del desempeño.* Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa.
- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°.* Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
- Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias.* Buenos Aires: Editorial Granica.
- Burga Vásquez, G., & Wiesse Eslava, S. J. (2018). *Motivación y desempeño laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la región Lambayeque (Tesis de Maestría).* Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo., Chiclayo.
- Calderón, G. N. (2007). La Gestión Humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y de la investigación. *Estudios Gerenciales*, Vol. 23,52.
- Camejo, A. (2018). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la Gerencia de Recursos Humanos. *Revista Interdisciplinar*, N° 8.
- Carrasco, S. (2006). *Metodología de la investigación científica.* Perú: San Marcos.
- Carro, F. (13 de Julio de 2019). *La administración científica de Frederick w. Taylor: una lectura contextualizada.* Obtenido de <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar/vii-jornadas-2012/actas/Carro.pdf>
- Castro Cerpa, A., Palomino Espinoza, A. M., Quiñones Li, A., Landa Jurado, J., & De Los Santos León, V. (2007). *Evaluación del desempeño para la empresa de transportes Aerocondor (Trabajo de grado).* UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima.
- Cavero Palomino, C., Luis Panebra, J., & Prado Cordero, R. (2016). *Mejora de identificación de personas con alto potencial y alto desempeño de una empresa minera (Tesis de Maestría).* Universidad del Pacífico, Lima.

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Grill-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill, tercera edición.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Grill-Hill, tercera edición.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Edición Person, décimo primera edición.
- Dessler, G., & Varela, R. (2012). *Administración de recursos humano*. México: Pearson Educación.
- Espinoza, G. (31 de Enero de 2017). *Modelo de evaluación del desempeño laboral en el área de producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir*.
- Fermin, R. (21 de Enero de 2014). *Gestión de Talento Humano*. Recuperado el 15 de Julio de 2019, de <https://magthl.mforos.com/2125245/11437582-capitulo-8/>
- Gabini, S. (2018). *Potenciales predictores del rendimiento laboral: Una exploración empírica*. Buenas Aires, Argentina: Colección UAI-Investigación, Teseo ediciones.
- Girón Palomo, C. (23 de Diciembre de 2018). *Tesis UCV*. Obtenido de Factores motivacionales y rendimiento laboral del personal del Centro de Salud Puerto Nuevo.
- González, M. y. (2005). *Administración de recursos humanos*. México:.
- Hellriegel, D. (1998). *Administración*. México: International Thomson Editores, séptima edición.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Ivancevich, J. M. (1996). *Gestión de Calidad y Competitividad*. Irwin.
- Jaén Díaz, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales (Tesis doctoral)*. Universidad Complutense de Madrid., Madrid.
- Motowidlo, S. J. (2003). *Job performance*. En D. R. W.C. Broman, *Handbook of psychology: Industrial and organizational Psychology*. New York: Jhon Wiley and Sons.
- Munch, L. (2015). *Administración de capital humano: la gestión del activo más valioso de la organización*. México: Trillas.
- Naranjo, A. &. (2016). *Evaluación del rendimiento: Una propuesta teórico-metodológica. Trabajo de grado, especialista en Psicología Organizacional. Universidad de Antioquia*. Colombia.

- Paredes, E. (s.f.). Propuesta de evaluación de desempeño de personal en la municipalidad provincial de Huaylas, distrito de Caraz. *Tesis maestría. Universidad Cesar Vallejo*. Perú.
- Pérez, G., Pineda, U., & Arango, M. (2011). La capacitación a través de algunas teorías de aprendizaje y su influencia en la gestión de la empresa. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 33, 1-22.
- Pibaque Plaza, G. P. (Diciembre de 2015). *Estudio de las dimensiones que favorecen u obstaculizan el desempeño laboral en el personal del departamento de ventas de la compañía Ivan Bohman C.A. en el año 2015 (Tesis de Maestría)*. Universidad de Guayaquil, Guayaquil.
- PricewaterhouseCoopers, p. (2014). 1er estudio: Tendencias de retención del talento Perú 2014. Perú.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 7ma. Edición.
- Reyes, L. B. (2018). Evaluación del Desempeño a la coordinación regional de desarrollo educativo N° 7 Izúcar de Motamoros. *Revista de Desarrollo Económico.*, Vol. (Pág. 20-23).
- Rodríguez de la Oliva, N. (2014). *Capacitación por competencias y desempeño laboral en una empresa de Lima Metropolitana (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional Agraria La Molina., Lima, Perú.
- Sánchez, G. J. (2013). *Desempeño Laboral de los docentes de la Facultad de Ingeniería Química y Metalúrgica de la Universidad Nacional José Sánchez Carrión durante el semestre (Tesis de Maestría)*. Universidad Nacional José Sánchez Carrión, Huacho.
- Sikula, A. y. (1989). *Administración de Recursos Humanos: Conceptos prácticos.*. México: Limusa.
- Stoner, J. (. (1996). *Administración*. México: Prentice Hall, sexta edición.
- Vásquez, J. (2015). *Estrategias motivacionales gerenciales para incrementar el rendimiento laboral en la empresa Daytona Aragua C.A. ubicada en la carretera Cagua-La Encrucijada (Trabajo de grado)*. Universidad de Carabobo., La Morita.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*. México: MC Graw Hill, sexta edición.
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de Recursos Humanos. Gestión del capital humano*. México: Mc Graw-Hill Educación, séptima edición.
- Zúñiga, D. (. (s.f.). Mejora en la gestión del sistema de evaluación de desempeño de una empresa minera. *Tesis maestría. Universidad de Pacífico*. Lima, Perú.

6.2 Anexos

ANEXO A: Declaración de Autenticidad



Universidad
Ricardo Palma

Escuela de Posgrado

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

DECLARACION DEL GRADUANDO

Por el presente, el graduando: Figueroa Flores Gledys Jessica

en condición de egresado del Programa de Posgrado:

Maestría en Administración de Negocios

deja constancia que ha elaborado la tesis intitulada:

Implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño y su influencia en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera 2017

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la Internet.

Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.

Firma del graduando

Fecha

ANEXO B: Autorización de consentimiento para realizar la investigación



Escuela de Posgrado

AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACION DEL RESPONSABLE DEL AREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZA LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

Implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño y su influencia en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera 2017

El mismo que es realizado por la Srta. Estudiante:

Figueroa Flores Gledys Jessica

En condición de estudiante – Investigador del Programa de:

Taller de tesis Maestría

Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:

Nombre de la empresa: Minera Confianza SAC	Autorización para el uso del nombre de la Empresa en el Informe Final	SI NO
---	---	---------------------

Apellidos y Nombre del Jefe /Responsable del área: Álvarez Brunno Cesar	Cargo del Jefe/Responsable del área: Gerente Financiero
--	--

Teléfono fijo (incluyendo aneo)y/o celular: 217-4444	Correo electrónico de la empresa:
---	-----------------------------------

Firma

Fecha

ANEXO C: Matriz de consistencia

Implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño y su influencia en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera 2017

Autor: Figueroa Flores, Gledys Jessica

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES INDEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADORES	TECNICAS/ INSTRUMENTOS
¿Cómo la implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño influye en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera?	Determinar la influencia de la implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.	La implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño influye de manera significativa en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.	Modelo de Evaluación de Desempeño.	D1: Diseño de los perfiles de puestos. D2: Sistema de compensaciones. D3: Capacitación	Indicadores: D1: Diseño de los perfiles de puestos. Competencias. Adaptabilidad. Responsabilidad. D2: Sistema de compensaciones. Reconocimientos. D3: Capacitación Cumplimiento de las tareas. Eficacia. Frecuencia de la capacitación.	Técnicas: Base de datos Observación directa Instrumentos: Encuesta Guía de observación
PROBLEMA ESPECÍFICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	HIPÓTESIS ESPECÍFICO	VARIABLES DEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADORES	
¿Cómo el diseño de los perfiles de puestos influye en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera?	Analizar la influencia del diseño de los perfiles de puestos en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.	El diseño de los perfiles de puestos influye de manera significativa en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.	Rendimiento Laboral.	D1: Calidad del Trabajo D2: Responsabilidad D3: Trabajo en equipo.	Indicadores: D1: Calidad del Trabajo Capacidad minuciosa. Iniciativa laboral. Metodología coherente. D2: Responsabilidad Actuación con eficiencia y autonomía. Capacidad de solución de problemas. D3: Trabajo en equipo. Capacidad de integración. Liderazgo en labores de conjunto.	

<p>¿Cómo el sistema de compensaciones influye en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera?</p>	<p>Analizar la influencia del sistema de compensaciones en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.</p>	<p>El sistema de compensaciones influye de manera significativa en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.</p>				
<p>¿Cómo la capacitación de los colaboradores influye en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera?</p>	<p>Analizar la influencia de la capacitación de los colaboradores en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.</p>	<p>La capacitación de los colaboradores influye de manera significativa en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera.</p>				

ANEXO D: Protocolos e instrumentos utilizados

Protocolos

1. Planteamiento del Problema
 - a. Definir, formular y justificar la importancia del problema.
 - b. Redactar los objetivos de la investigación.

2. Marco Teórico
 - a. Marco histórico
 - b. Definir los términos básicos de la investigación.
 - c. Elaboración de Hipótesis y las Variables correspondientes.

3. Marco metodológico
 - a. Identificar el tipo de investigación a realizar, para determinar el método correspondiente.
 - b. Definir la población y muestra a considerar en el estudio.

4. Resultados y Análisis
 - a. Evaluar y analizar los resultados
 - b. Redacción de conclusiones y recomendaciones

Instrumentos

- a. Cuestionario
- b. Guía de observación

ANEXO E: Formatos de Instrumentos o Protocolos Utilizados

Instrumentos para medir la implementación del modelo de desempeño

Estimado colaborador, el presente cuestionario es parte de un trabajo de investigación que tiene por finalidad la obtención de información, acerca de la percepción de la implementación del diseño de Evaluación de Desempeño en una empresa Minera.

A continuación, encontrará proposiciones sobre aspectos relacionados con las características de la variable de estudio.

Cargo:

Sexo: Masculino () Femenino ()

Condición: Contratado () Nombrado ()

Estado Civil: Soltero () Casado ()

Tiempo de trabajo en la empresa: _____

Estudios: Secundaria, Técnico, Pregrado, Post-grado.

Concluidos () Titulado () Otro:.....

Al responder cada uno de los ítems, marcar con un círculo solo una de las alternativas propuestas.

Antes de contestar, se le pide ser honesto en sus respuestas y responder todas las preguntas.

Nunca	1	Poco	2	Algo	3	Mucho	4	Siempre	5
--------------	----------	-------------	----------	-------------	----------	--------------	----------	----------------	----------

N°	MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO				
	DISEÑO DE LOS PERFILES DE PUESTOS				
	1	2	3	4	5
1	¿Considera Ud. que tiene las competencias suficientes para cumplir las funciones del puesto asignado?				
2	¿Presenta capacidad para escuchar, hacer preguntas y expresar ideas de forma práctica?				
3	¿Se adapta al puesto de trabajo asignado?				
4	¿Considera usted que en la empresa existen indicadores de cumplimiento para las actividades o tareas asignadas?				
5	¿Considera usted que tiene capacidad de enfrentar diferentes situaciones con versatilidad, para aceptar el cambio de manera positiva y constructiva?				
6	¿En qué nivel cumple con responsabilidad sus funciones laborales?				
7	¿Considera usted que cumple con los tiempos asignados para llevar a cabo sus tareas?				
8	¿Considera que tiene capacidad para contribuir al logro de los objetivos misionales de manera efectiva?				

9	¿Considera usted que tiene capacidad de organizar el trabajo que se tiene bajo su responsabilidad, con un orden lógico, ordenado y secuencial, y que conlleve al logro de los objetivos propuestos?					
10	¿Considera usted que cumple normas y procedimientos establecidos por la empresa?					
11	¿Adquiere y adhiere recursos y situaciones propias del puesto de trabajo y del entorno y las transforma para impulsar cambios positivos en las acciones cotidianas?					
12	¿Toma iniciativa en el desarrollo de acciones creativas para generar mejoras?					
13	¿Tiene capacidad de tomar decisiones rápidas y asertivas en momentos críticos?					
14	¿Tiene capacidad de adelantarse a las acciones de las demás personas y actuar de forma proactiva, presentando acciones concretas que den solución a las problemáticas buscando nuevas oportunidades?					
15	¿Considera usted que la responsabilidad dada es acorde a su puesto de trabajo?					
SISTEMA DE COMPENSACIONES						
16	¿El reconocimiento de los logros es importante para usted en el desempeño de su trabajo?					
17	¿Considera usted sentirse respaldado por su jefe inmediato cuando propone nuevas iniciativas e ideas para mejorar su trabajo?					
18	¿Considera usted que está comprometido y/o identificado con los objetivos de la empresa?					
CAPACITACIÓN						
19	¿Considera que las capacitaciones impactan en el cumplimiento de las tareas encomendadas?					
20	¿Considera que un modelo de capacitación impacta en el cumplimiento de las tareas encomendadas?					
21	¿En qué medida la capacitación mejora su rendimiento en el puesto de trabajo?					
22	¿Considera adecuada la frecuencia de capacitaciones que le otorga la empresa?					
23	¿Considera usted que la capacitación es necesaria para mejorar su trabajo?					

Instrumento para medir el rendimiento laboral

Guía de observación del rendimiento laboral

Instrucciones: El presente documento sirve para recolectar datos respecto a sus impresiones del rendimiento laboral del personal de la empresa Minera.

Alternativas de evaluación:

NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	2	3	4	5

Nº	MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
	CALIDAD DEL TRABAJO	1	2	3	4	5
	Capacidad minuciosa					
1	Produce o realiza un trabajo con errores.					
2	Realiza un trabajo ordenado.					
3	Realiza un trabajo en los tiempos establecidos.					
4	Produce o realiza un trabajo metódico.					
	Iniciativa laboral					
5	Demuestra iniciativa en la realización de actividades.					
6	Tiene nuevas ideas y muestra originalidad a la hora de enfrentar o manejar situaciones de trabajo.					
7	Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.					
8	Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un resultado mejor.					
9	Cumple con los objetivos de trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades.					
	Metodología coherente					
10	Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.					
11	Accede a instancias de actualización de conocimientos de manera formal y aplica nuevas metodologías en el ejercicio de sus funciones					
12	Puede trabajar independientemente utilizando metodologías coherentes.					
	RESPONSABILIDAD					
	Actuación con eficiencia y autonomía					
13	Asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones, demostrando compromiso y deseos de mejorar.					
14	Se mantiene en constante capacitación y actualización de conocimientos sobre su profesión para brindar una mejor atención a las tareas encomendadas.					

	Capacidad de solución de problemas					
15	Demuestra autonomía y resuelve oportunamente imprevistos que se presentan en la empresa.					
16	Reacciona de forma calmada y eficientemente frente a dificultades.					
17	Es eficaz al afrontar situaciones y problemas.					
	TRABAJO EN EQUIPO					
	Capacidad de integración					
18	Colabora con la implementación y utilización de tecnologías para optimizar procesos de trabajo dentro de la empresa.					
19	Asume con agrado y demuestra buena disposición en la realización de trabajos y/o tareas en equipo.					
20	Aporta ideas para mejorar procesos de trabajo en equipo dentro del centro de trabajo.					
21	Colabora con sus compañeros armoniosamente cuando necesitan de su apoyo.					
	Liderazgo en labores de conjunto					
22	Resuelve de forma eficiente dificultades o situaciones conflictivas al interior del equipo de trabajo.					
23	Informa oportunamente a su jefe sobre acciones efectuadas en forma conjunta con sus compañeros en el centro de trabajo.					
24	Promueve un clima laboral positivo, propiciando adecuadas relaciones interpersonales y trabajo en equipo.					

ANEXO F: Tablas de Confiabilidad y Validez

Validación Alfa de Cronbach

Confiabilidad del instrumento nivel de Modelo de Evaluación de Desempeño

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.700	.852	23

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
¿Considera Ud. que tiene las competencias suficientes para cumplir las funciones del puesto asignado?	80.50	40.968	0.233	0.692
¿Presenta capacidad para escuchar, hacer preguntas y expresar ideas de forma práctica?	80.63	38.758	0.376	0.678
¿Se adapta al puesto de trabajo asignado?	80.66	49.846	-0.473	0.763
¿Considera usted que en la empresa existen indicadores de cumplimiento para las actividades o tareas asignadas?	80.69	44.867	-0.134	0.719
¿Considera usted que tiene capacidad de enfrentar diferentes situaciones con versatilidad, para aceptar el cambio de manera positiva y constructiva?	80.28	39.822	0.374	0.680
¿En qué nivel cumple con responsabilidad sus funciones laborales?	80.75	37.871	0.435	0.671
¿Considera usted que cumple con los tiempos asignados para llevar a cabo sus tareas?	80.50	39.355	0.490	0.672
¿Considera que tiene capacidad para contribuir al logro de los objetivos misionales de manera efectiva?	80.28	39.434	0.483	0.673
¿Considera usted que tiene capacidad de organizar el trabajo que se tiene bajo su responsabilidad, con un orden lógico, ordenado y secuencial, y que conlleve al logro de los objetivos propuestos?	80.81	45.319	-0.168	0.730
¿Considera usted que cumple normas y procedimientos establecidos por la empresa?	80.59	40.701	0.318	0.685
¿Adquiere y adhiere recursos y situaciones propias del puesto de trabajo y del entorno y las transforma para impulsar cambios positivos en las acciones cotidianas?	80.47	38.773	0.433	0.673
¿Toma iniciativa en el desarrollo de acciones creativas para generar mejoras?	80.72	41.112	0.183	0.698
¿Tiene capacidad de tomar decisiones rápidas y asertivas en momentos críticos?	80.50	41.677	0.216	0.693

¿Tiene capacidad de adelantarse a las acciones de las demás personas y actuar de forma proactiva, presentando acciones concretas que den solución a las problemáticas buscando nuevas oportunidades?	80.28	38.338	0.619	0.662
¿Considera usted que es cuidadoso, responsable con los bienes y recursos asignados por la empresa?	80.47	40.257	0.389	0.680
¿El reconocimiento de los logros es importante para usted en el desempeño de su trabajo?	80.38	43.081	0.071	0.703
¿Considera usted sentirse respaldado por su jefe inmediato cuando propone nuevas iniciativas e ideas para mejorar su trabajo?	80.22	39.402	0.526	0.671
¿Considera usted que está comprometido y/o identificado con los objetivos de la empresa?	80.91	40.088	0.304	0.686
¿Considera que las capacitaciones impactan en el cumplimiento de las tareas encomendadas?	80.56	39.351	0.478	0.673
¿Considera que un modelo de capacitación impacta en el cumplimiento de las tareas encomendadas?	80.31	38.931	0.490	0.671
¿En qué medida la capacitación mejora su rendimiento en el puesto de trabajo?	80.78	44.757	-0.123	0.727
¿Considera adecuada la frecuencia de capacitaciones que le otorga la empresa?	80.56	40.319	0.336	0.684
¿Considera usted que la capacitación es necesaria para mejorar su trabajo?	80.28	37.499	0.673	0.655

Confiabilidad del instrumento nivel de Rendimiento Laboral.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.841	.866	26

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Produce o realiza un trabajo con errores.	83.13	71.016	0.372	0.836
Realiza un trabajo ordenado.	82.81	70.028	0.586	0.828
Realiza un trabajo en los tiempos establecidos.	82.59	72.249	0.402	0.834
Produce o realiza un trabajo metódico.	83.03	75.773	0.075	0.848
Demuestra iniciativa en la realización de actividades.	82.78	73.273	0.348	0.836

Tiene nuevas ideas y muestra originalidad a la hora de enfrentar o manejar situaciones de trabajo	82.75	70.000	0.567	0.828
Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.	83.16	69.426	0.503	0.830
Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un resultado mejor.	82.91	70.281	0.588	0.828
Cumple con los objetivos de trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades.	82.75	70.710	0.508	0.830
Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.	83.16	71.168	0.383	0.835
Accede a instancias de actualización de conocimientos de manera formal y aplica nuevas metodologías en el ejercicio de sus funciones	82.94	72.835	0.365	0.836
Puede trabajar independientemente utilizando metodologías coherentes.	82.63	70.306	0.550	0.829
Asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones, demostrando compromiso y deseos de mejorar.	83.16	69.749	0.481	0.831
Se mantiene en constante capacitación y actualización de conocimientos sobre su profesión para brindar una mejor atención a las tareas	82.75	71.484	0.446	0.833
Demuestra autonomía y resuelve oportunamente imprevistos que se presentan en la empresa.	83.16	74.846	0.138	0.845
Reacciona de forma calmada y eficientemente frente a dificultades.	82.97	72.870	0.361	0.836
Es eficaz al afrontar situaciones y problemas.	82.75	70.516	0.524	0.830
Colabora con la implementación y utilización de tecnologías para optimizar procesos de trabajo dentro de la empresa.	83.22	69.531	0.505	0.830
Asume con agrado y demuestra buena disposición en la realización de trabajos y/o tareas en equipo.	82.91	70.346	0.582	0.828
Aporta ideas para mejorar procesos de trabajo en equipo dentro del centro de trabajo.	82.94	70.577	0.559	0.829
Colabora con sus compañeros armoniosamente cuando necesitan de su apoyo	82.75	74.258	0.245	0.840
Resuelve de forma eficiente dificultades o situaciones conflictivas al interior del equipo de trabajo.	82.59	71.862	0.468	0.832
Informa oportunamente a su jefe sobre acciones efectuadas en forma conjunta con sus compañeros en el centro de trabajo.	83.00	70.968	0.389	0.835
Promueve un clima laboral positivo, propiciando adecuadas relaciones interpersonales y trabajo en equipo.	82.69	82.802	-0.413	0.861

Validez del instrumento de investigación - Juicio de Expertos

Tesis: Implementación de un Modelo de Evaluación de Desempeño y su influencia en el Rendimiento Laboral en una Empresa Minera 2017

Indicaciones:

Señor (a) especialista, se solicita su apoyo en la calificación de los criterios desarrollados en el presente formato, a través de un aspa (x), de acuerdo con un riguroso análisis y a su vasta experiencia profesional. La escala de calificación es la siguiente:

Deficiente: 1 Baja: 2 Regular: 3	Acceptable: 4 Muy aceptable: 5
--	-----------------------------------

Instrumento: Guía de entrevista Cuestionario (considerar instrumento que hayas utilizado)

Indicador de evaluación	Criterios	Puntuación				
		1	2	3	4	5
Claridad	El lenguaje utilizado es apropiado y facilita la comprensión.					
Objetividad	Las preguntas formuladas corresponden a situaciones observables.					
Consistencia	Las preguntas realizadas conllevan una organización lógica en los aspectos consultados.					
Pertinencia	Las categorías de respuestas y valores son apropiadas					
Suficiencia	La cantidad de detalle de las preguntas son suficientes					
Sub total						
Total						

Puntuación:

- De 5 a 10: No válida, reformular
- De 11 a 14: No válida, modificar
- De 15 a 19: Válida, mejorar
- De 20 a 25: Válida, aplicar

Recomendaciones:

--

Apellidos, Nombres:	Firma
Grado académico:	

Figura 5.01: Formato de Validez de Instrumento Juicio de Experto
Fuente: Elaboración Propia

ANEXO G: Antecedentes Minera Confianza SAC

Minera Confianza S.A.C., inició sus operaciones en el mes de 25 agosto del 2006, actualmente se encuentra pleno crecimiento y desarrollo, dedicada a la exportación de mineral aurífero (doré) a Europa (Suiza), realiza su objeto social dentro de su Planta de Beneficio Confianza”, ubicado en el distrito de Chala, provincia de Caravelí, región Arequipa.

Asimismo, la empresa cuenta con 03 instalaciones: planta de Tratamiento Metalúrgico y una oficina administrativa, ambas se ubican en el distrito de Chala, una oficina administrativa en la ciudad de Lima, ubicada en Calle Los Antares 320 –Santiago de Surco.

Visión

Ser una empresa líder en la exportación de oro doré a nivel nacional, basado en un manejo responsable y sostenible con el medio ambiente.

Misión

Desarrollar mediante un plan estratégico, acciones que conlleven a consolidarnos como una empresa sólida, rentable y competitiva en el mercado nacional.

Valores

- Confianza
- Seguridad
- Innovación
- Integridad
- Responsabilidad social.
- Cuidado del medio ambiente.
- Aprendizaje y mejora continua
- Orden

ANEXO H: Organigrama de la empresa Minera Confianza SAC

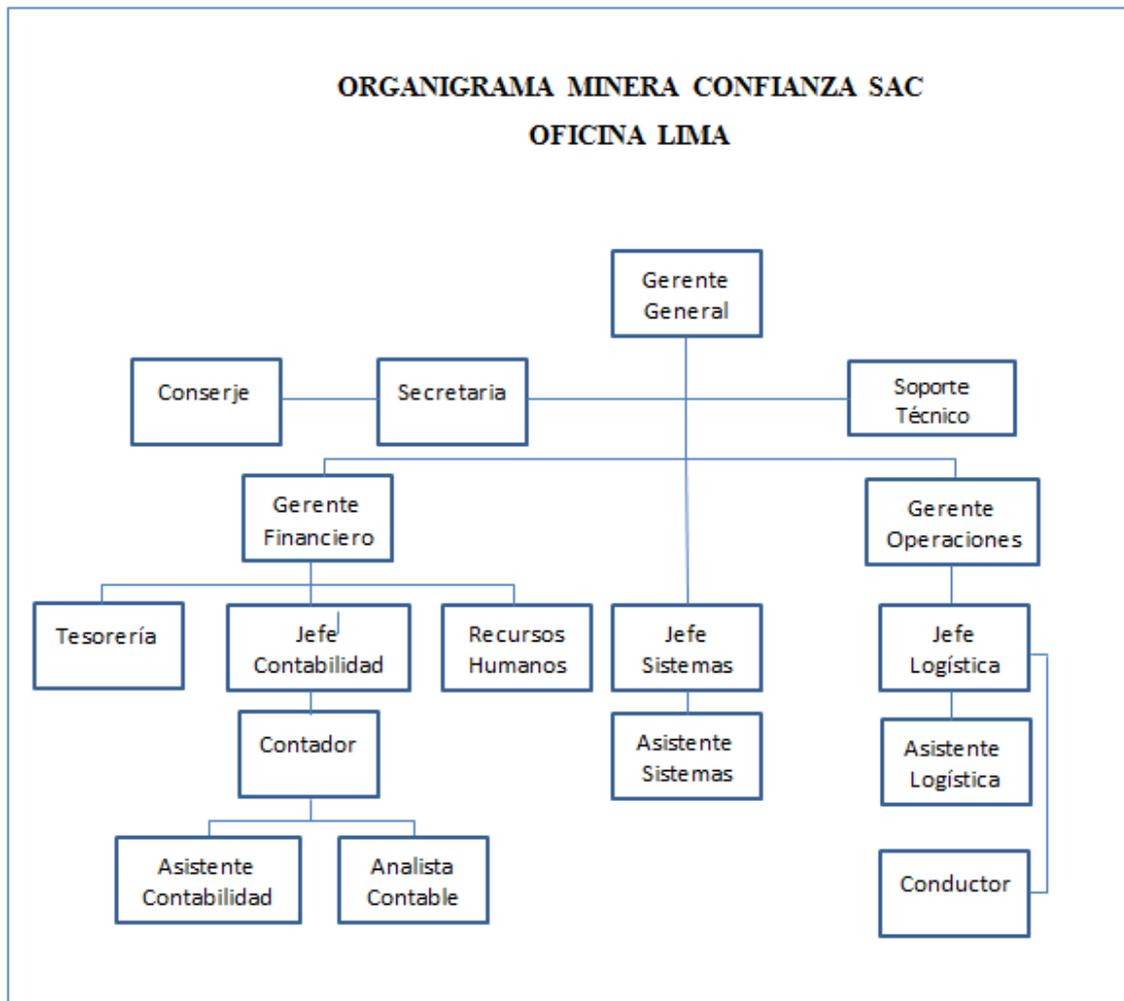


Figura A1: Organigrama de la empresa Minera Confianza SAC
Fuente: Elaboración propia

ANEXO I: Perfiles de los puestos

Descripción de puestos

Contador

Nombre del Puesto	Contador
Área	Contabilidad
Objetivo del Puesto	Generar los Estados Financieros, reportes contables de la empresa. Velar por el cumplimiento de las obligaciones contables, tributarias de la empresa
Educación	Universitaria o maestría
Formación	Contador Público colegiado habilitado
Experiencia	03 años mínimos
Competencias (Nivel ejecutivo)	Liderazgo, Dinamismo, Orientación al cliente, Trabajo en equipo, Orientación a los resultados, Integridad, Iniciativa, Planeamiento estratégico, confidencialidad, responsabilidad, habilidades mediáticas.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Mantenerse actualizado sobre normatividad vigente en materia contable, tributaria y capacitar al personal bajo su responsabilidad.• Aprobar la información registrada tanto en las notas como libros contables.• Analizar los movimientos de los registros contables.• Autorizar la creación de nuevos centros de costos, cuentas contables, parámetros y sus enlaces respectivos.• Coordinar la elaboración de los reportes contables, tributarios solicitados por la gerencia.• Gestionar el suministro de información necesaria para la ejecución de auditorías ejecutadas por la SUNAT.• Preparación y revisión de EEFF• Efectuar las liquidaciones de las obligaciones contables, tributarias de la empresa.

Asistente Contable

Nombre del Puesto	Asistente Contable
Área	Contabilidad
Objetivo del Puesto	Alcanzar las metas solicitadas del área para el cumplimiento de las declaraciones de impuestos y llevar la contabilidad de la empresa actualizada. Efectuar oportunamente el cierre contable de los libros contables de la empresa
Educación	Universitaria o Técnica Superior
Formación	Bachiller en contabilidad Técnico en contabilidad
Experiencia	02 años mínimos.
Competencias	Habilidad analítica, Orientación a la calidad, Compromiso con la empresa, aprendizaje y mejora continua, trabajo en equipo, orientación a los resultados, confidencialidad, orientación al cliente, Adaptabilidad.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Elaboración y determinación de los impuestos.• Análisis y elaboración de los estados financieros.• Revisión de los movimientos de caja y bancos.• Registro y análisis de las obligaciones ingresadas en el sistema diariamente.• Revisar y verificar que los comprobantes de pago cumplan con los requisitos exigidos por la SUNAT.• Revisar y verificar los gastos tributarios como: alimentación, viáticos.• Centralizar las provisiones de detracciones para pago.

Asistente Logística

Nombre del Puesto	Asistente Logística
Área	Logística
Objetivo del Puesto	Programar y ejecutar el abastecimiento de insumos, suministros y servicios que requiere las diferentes áreas de la empresa de manera eficiente y oportuna.
Educación	Universitaria, Técnico Superior
Formación	Universitaria en Administración, contabilidad, Técnico en Administración de Empresas o afines
Experiencia	02 años mínimos.
Competencias	Habilidad analítica, Orientación a la calidad, Compromiso con la empresa, aprendizaje y mejora continua, trabajo en equipo, orientación a los resultados, confidencialidad, orientación al cliente, Adaptabilidad.
Funciones y Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none">• Controlar el stocks de materiales, suministros del almacén central• Cotizar y comparar precios para adquisición de bienes o servicios de acuerdo a requerimientos.• Correcto ingreso en el sistema de las OC y OS• Realizar seguimiento de las compras o servicios realizadas hasta su entrega final conforme..• Mantener actualizada el Kardex de Almacén.• Realizar toma de Inventarios.• Archivar y custodiar todo el acervo documentario que maneja el área de manera cronológica y ordenada.

ANEXO J: Tabulaciones y Resultados descriptivos

Tabla 30 Distribución porcentual del número de trabajadores según sexo.

	Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Femenino	17	53.1
	Masculino	15	46.9
	Total	32	100.0

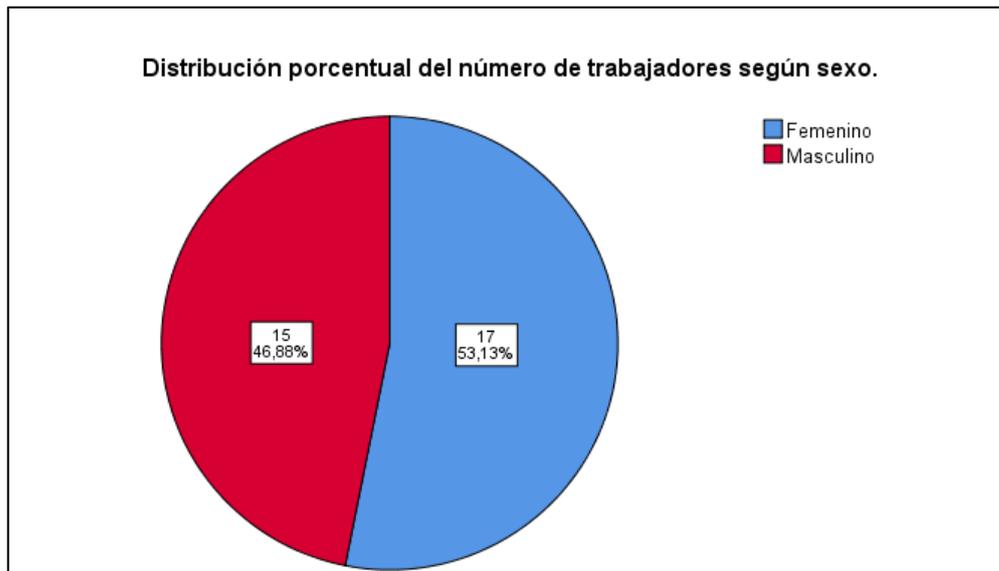


Figura 12. Distribución porcentual del número de trabajadores según sexo

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 31 Distribución porcentual del número de trabajadores según área de trabajo

	Área	Frecuencia	Porcentaje
Válido	Contabilidad	24	75.0
	Logística	8	25.0
	Total	32	100.0

Figura 13: Distribución porcentual del número de trabajadores según área de trabajo

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 32 Distribución porcentual de trabajadores según área de trabajo.

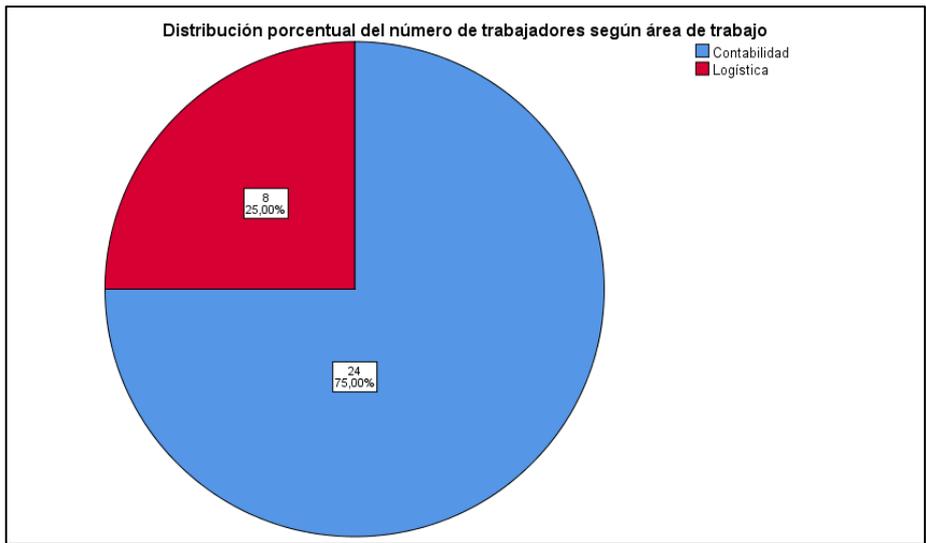


Figura 13. Distribución porcentual de trabajadores según área de trabajo.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 33 Intervalo de edad de los trabajadores

Edad	Total	Porcentaje
21-25	7	22%
26-30	8	25%
31-35	6	19%
36-40	6	19%
41-45	2	6%
46-50	3	9%
Total	32	100%

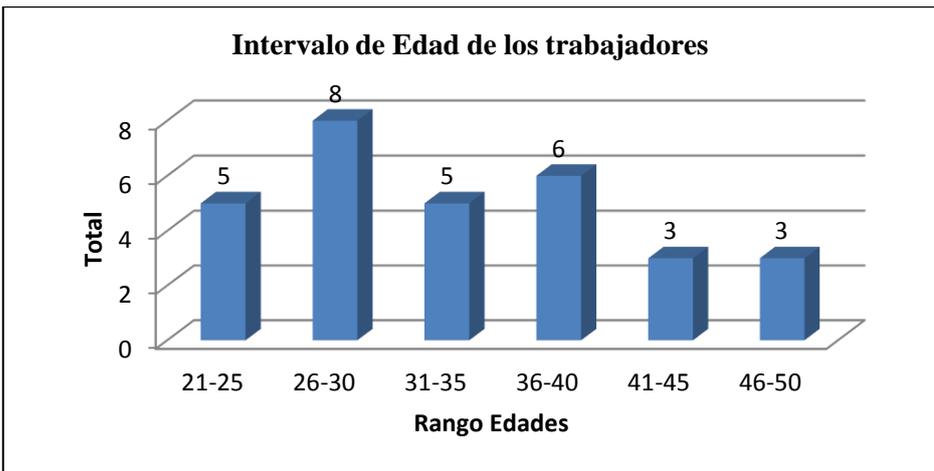


Figura 14. Intervalo de edad de los trabajadores

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 34 Total trabajadores según tiempo de servicio

Tiempo de servicio	Trabajadores	Total
2-12	11	34%
13-36	10	31%
37-60	3	9%
61-96	5	16%
97-120	3	9%
Total	32	100%

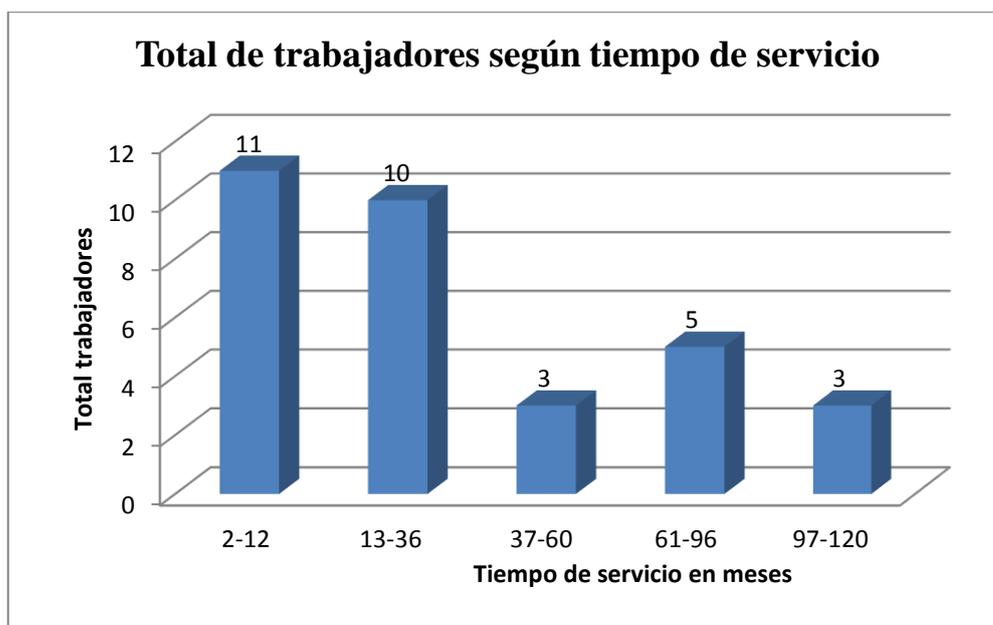


Figura 15. Total trabajadores según tiempo de servicio

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 35 Distribución porcentual del número de trabajadores según nivel de estudio

Nivel estudio	Trabajadores	Total
Secundaria	1	3%
Superior técnica	15	47%
Universitaria-estudiante	3	10%
Universitario-concluido	10	31%
Titulado	2	6%
Posgrado	1	3%
Total	32	100%

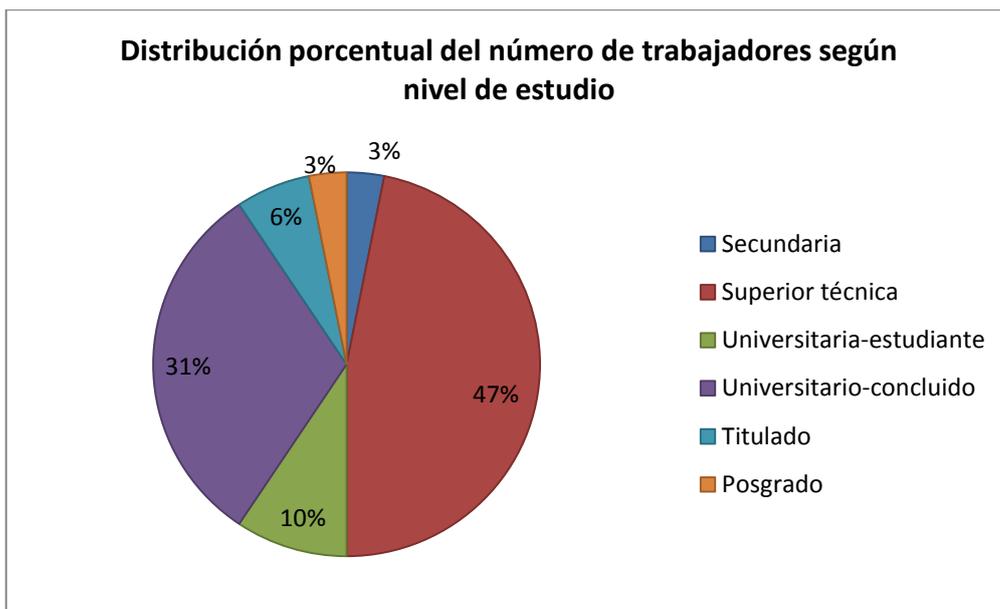


Figura 16. Distribución porcentual del número de trabajadores según nivel de estudio

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 36 ¿Considera Ud. que tiene las competencias suficientes para cumplir las funciones del puesto asignado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	3.1	3.1	3.1
	Algo	14	43.8	43.8	46.9
	Mucho	11	34.4	34.4	81.3
	Siempre	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

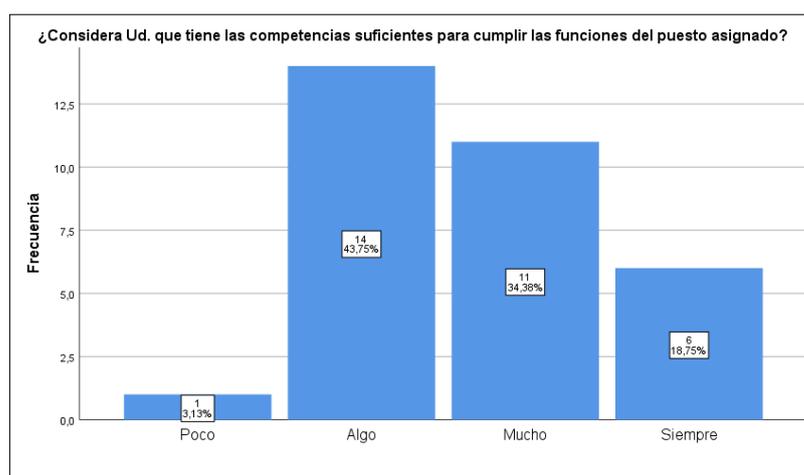


Figura 17. ¿Considera Ud. que tiene las competencias suficientes para cumplir las funciones del puesto asignado?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 37 ¿Presenta capacidad para escuchar, hacer preguntas y expresar ideas de forma práctica?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	4	12.5	12.5	12.5
	Algo	12	37.5	37.5	50.0
	Mucho	10	31.3	31.3	81.3
	Siempre	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

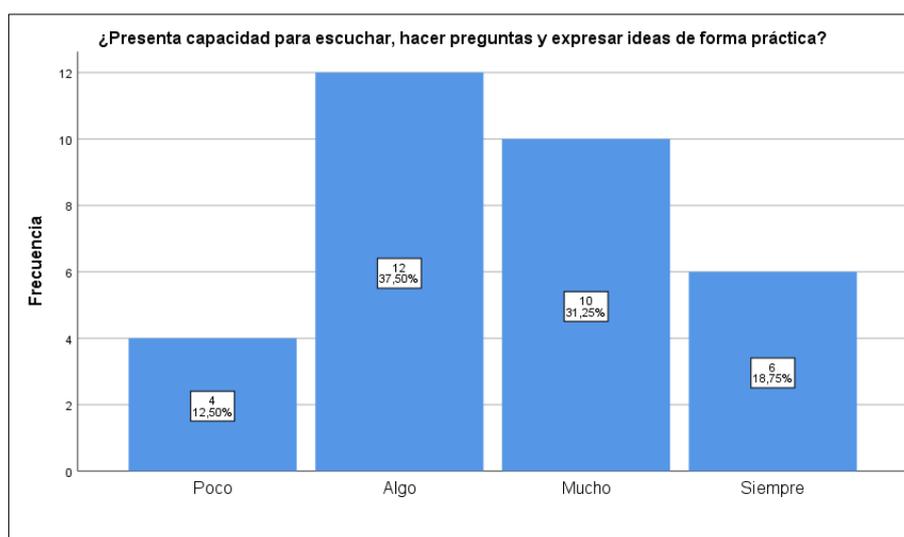


Figura 18.¿Presenta capacidad para escuchar, hacer preguntas y expresar ideas de forma práctica?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 38 ¿Se adapta al puesto de trabajo asignado?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	5	15.6	15.6	15.6
	Algo	12	37.5	37.5	53.1
	Mucho	8	25.0	25.0	78.1
	Siempre	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

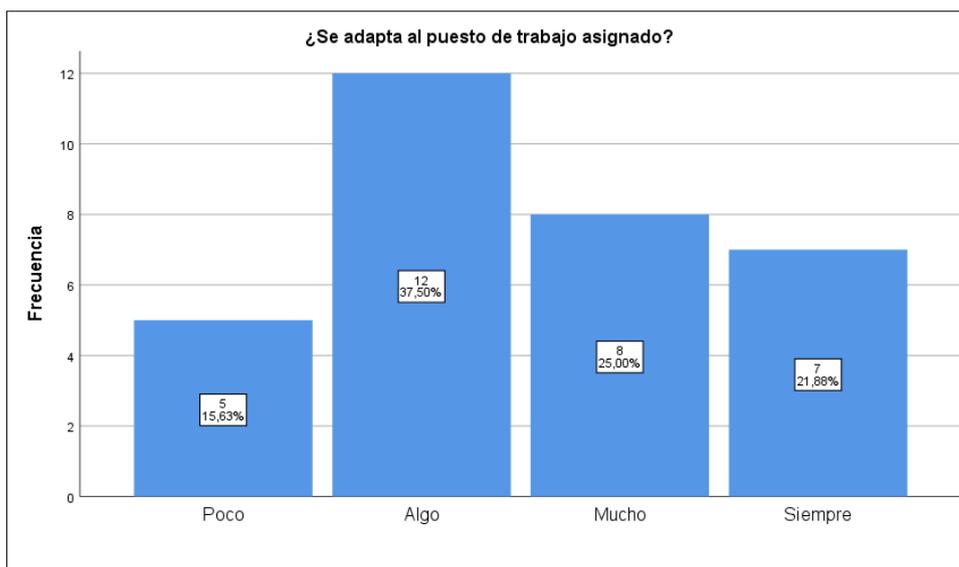


Figura 19. Se adapta al puesto de trabajo asignado?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 39 ¿Considera usted que en la empresa existen indicadores de cumplimiento para las actividades o tareas asignadas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	3.1	3.1	3.1
	Algo	17	53.1	53.1	56.3
	Mucho	11	34.4	34.4	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

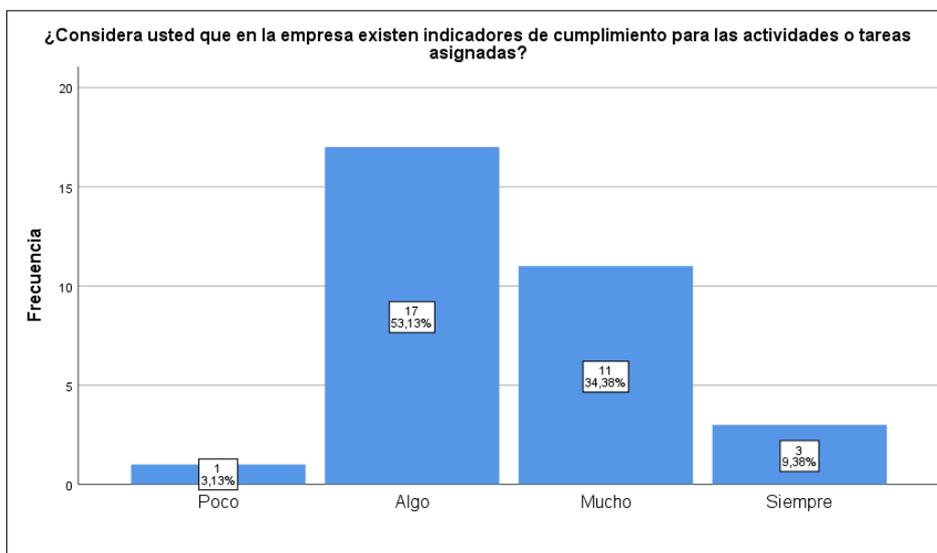


Figura 20 ¿Considera usted que en la empresa existen indicadores de cumplimiento para las actividades o tareas asignadas?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 40 ¿Considera usted que tiene capacidad de enfrentar diferentes situaciones con versatilidad, para aceptar el cambio de manera positiva y constructiva?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo	11	34,4	34,4	34,4
	Mucho	13	40,6	40,6	75,0
	Siempre	8	25,0	25,0	100,0
	Total	32	100,0	100,0	

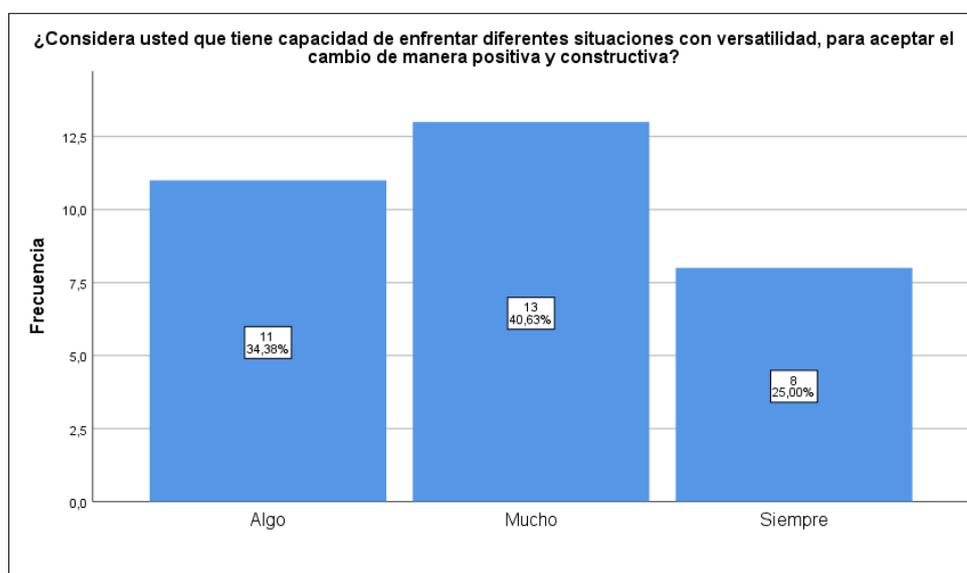


Figura 21. ¿Considera usted que tiene capacidad de enfrentar diferentes situaciones con versatilidad, para aceptar el cambio de manera positiva y constructiva?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 41 ¿En qué nivel cumple con responsabilidad sus funciones laborales?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	6	18.8	18.8	18.8
	Algo	11	34.4	34.4	53.1
	Mucho	10	31.3	31.3	84.4
	Siempre	5	15.6	15.6	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

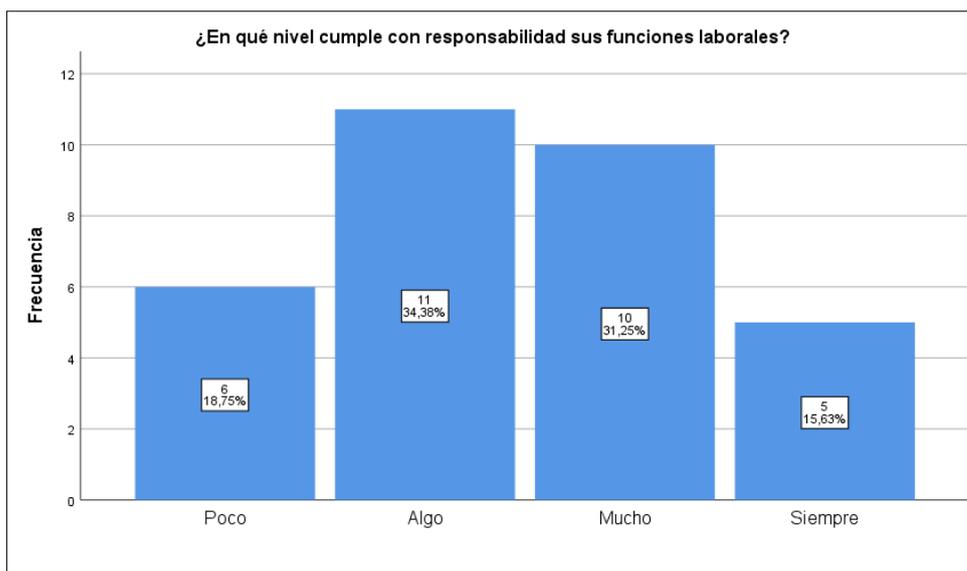


Figura 22. ¿En qué nivel cumple con responsabilidad sus funciones laborales?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 42 ¿Considera usted que cumple con los tiempos asignados para llevar a cabo sus tareas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	3.1	3.1	3.1
	Algo	11	34.4	34.4	37.5
	Mucho	17	53.1	53.1	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

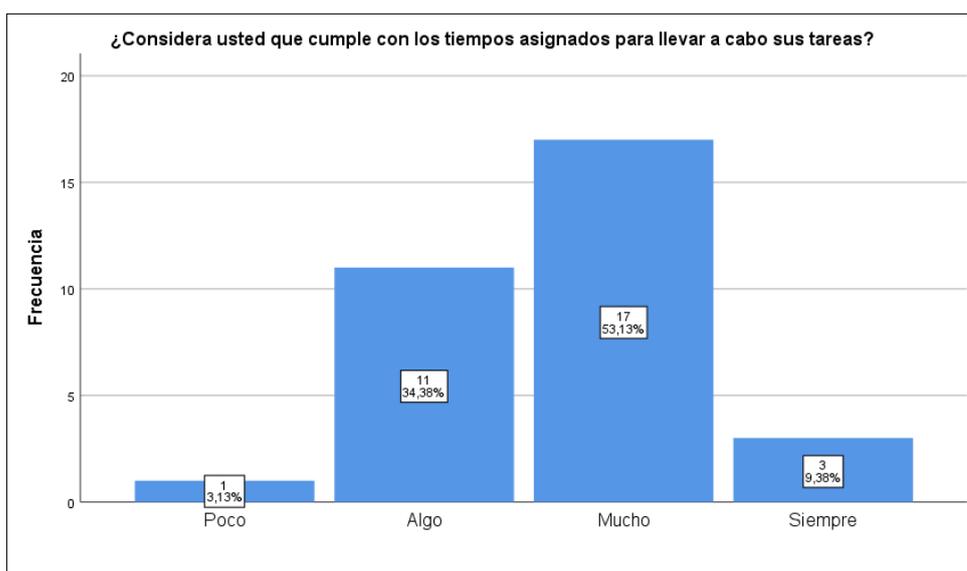


Figura 23. ¿Considera usted que cumple con los tiempos asignados para llevar a cabo sus tareas?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 43 ¿Considera que tiene capacidad para contribuir al logro de los objetivos misionales de manera efectiva?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo	9	28.1	28.1	28.1
	Mucho	17	53.1	53.1	81.3
	Siempre	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

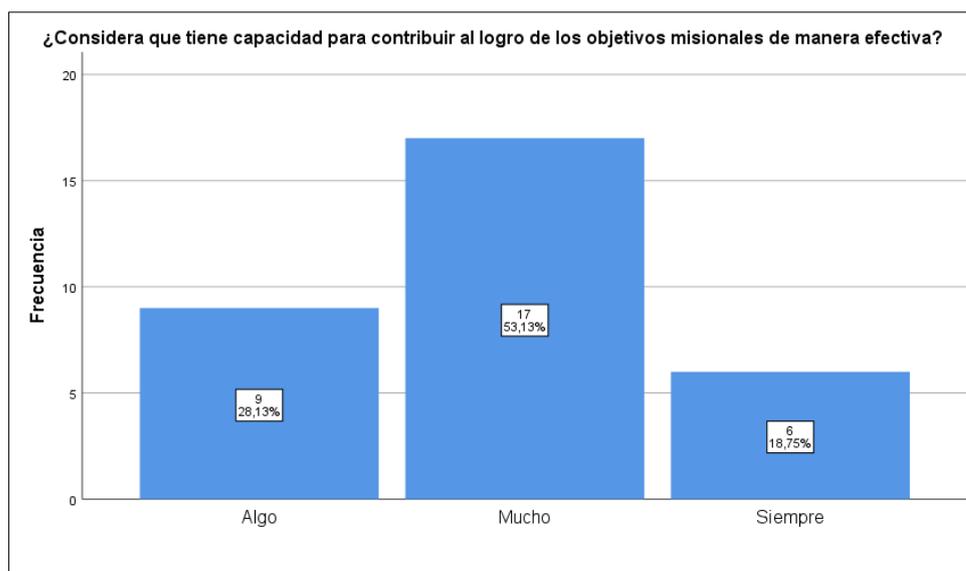


Figura 24. ¿Considera que tiene capacidad para contribuir al logro de los objetivos misionales de manera efectiva?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 44 ¿Considera usted que tiene capacidad de organizar el trabajo que se tiene bajo su responsabilidad, con un orden lógico, ordenado y secuencial, y que conlleve al logro de los objetivos propuestos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	6	18.8	18.8	18.8
	Algo	11	34.4	34.4	53.1
	Mucho	12	37.5	37.5	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

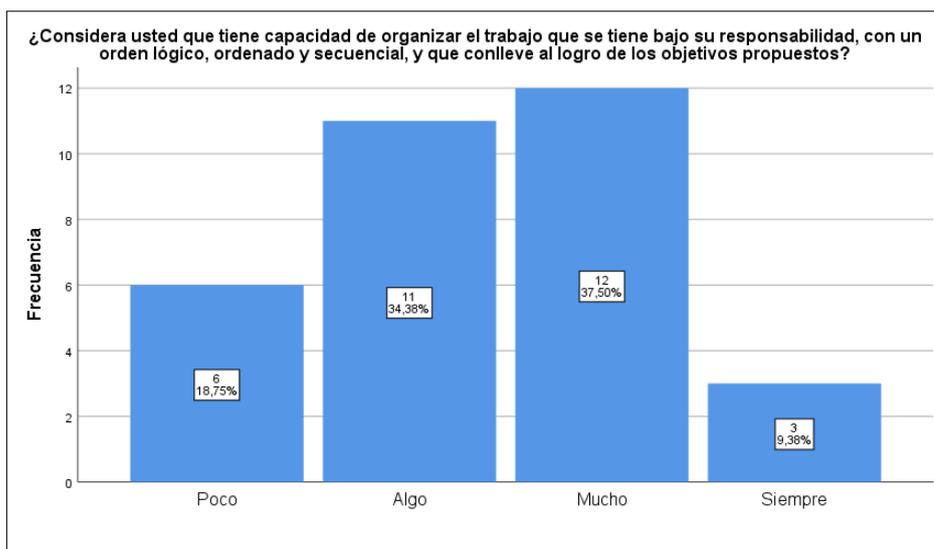


Figura 25. ¿Considera usted que tiene capacidad de organizar el trabajo que se tiene bajo su responsabilidad, con un orden lógico, ordenado y secuencial, y que conlleve al logro de los objetivos propuestos?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 45 ¿Considera usted que cumple normas y procedimientos establecidos por la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	3.1	3.1	3.1
	Algo	14	43.8	43.8	46.9
	Mucho	14	43.8	43.8	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

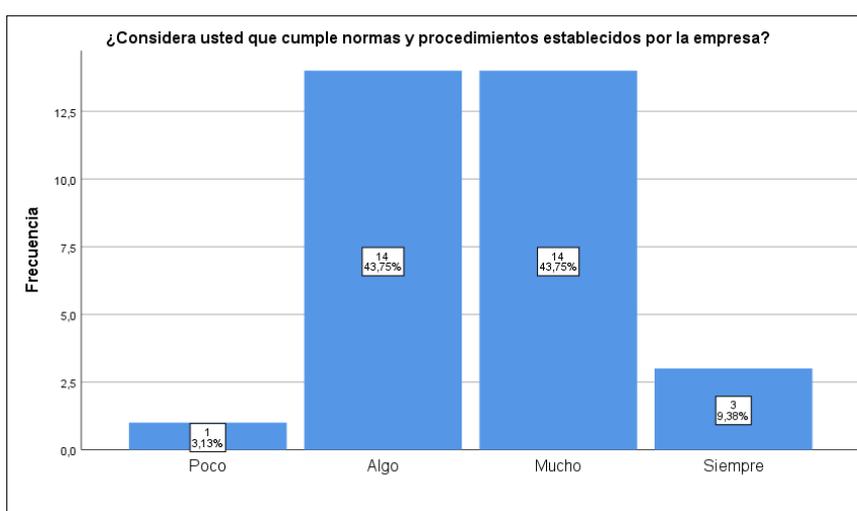


Figura 26. ¿Considera usted que cumple normas y procedimientos establecidos por la empresa?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 46 ¿Adquiere y adhiere recursos y situaciones propias del puesto de trabajo y del entorno y las transforma para impulsar cambios positivos en las acciones cotidianas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	2	6.3	6.3	6.3
	Algo	11	34.4	34.4	40.6
	Mucho	13	40.6	40.6	81.3
	Siempre	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

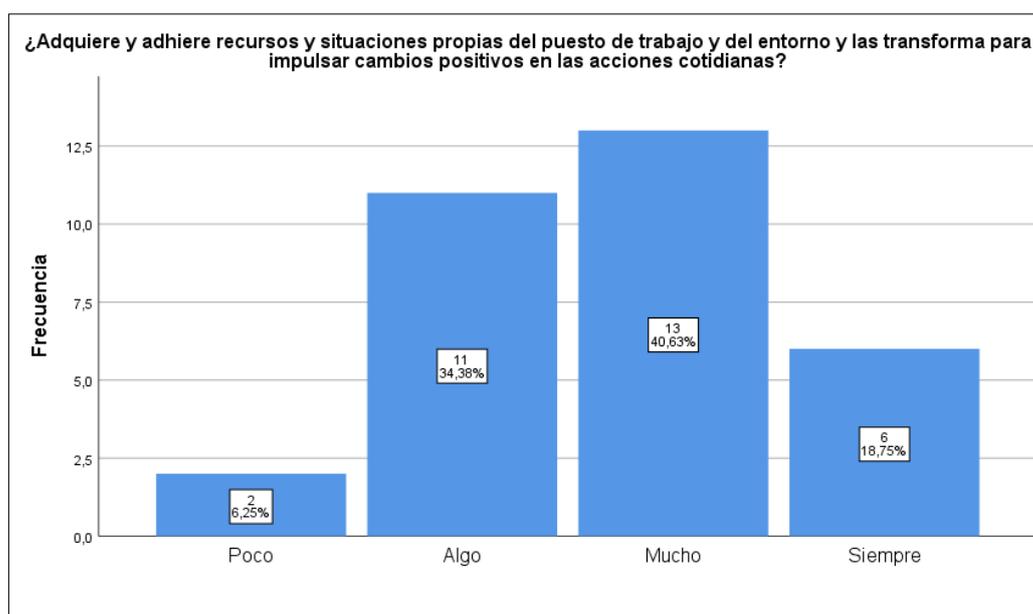


Figura 27. ¿Adquiere y adhiere recursos y situaciones propias del puesto de trabajo y del entorno y las transforma para impulsar cambios positivos en las acciones cotidianas?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 47 ¿Toma iniciativa en el desarrollo de acciones creativas para generar mejoras?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	6	18.8	18.8	18.8
	Algo	8	25.0	25.0	43.8
	Mucho	15	46.9	46.9	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

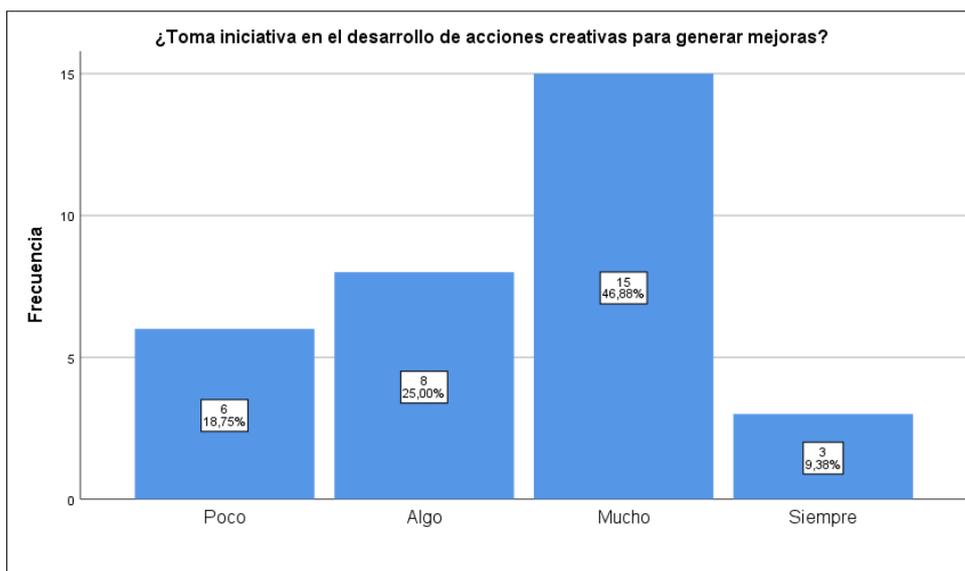


Figura 28. ¿Toma iniciativa en el desarrollo de acciones creativas para generar mejoras?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 48 ¿Tiene capacidad de tomar decisiones rápidas y asertivas en momentos críticos?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	3.1	3.1	3.1
	Algo	11	34.4	34.4	37.5
	Mucho	17	53.1	53.1	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

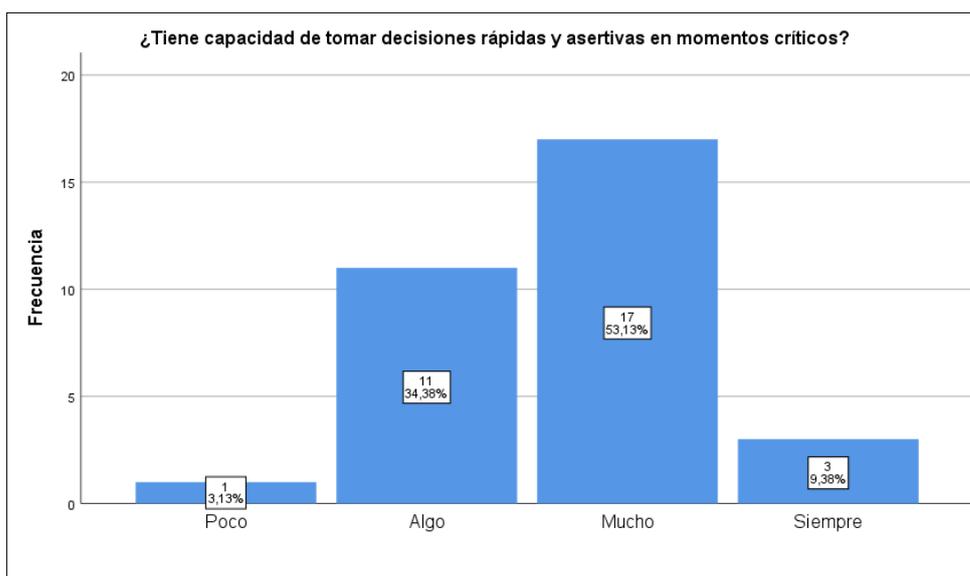


Figura 29. ¿Tiene capacidad de tomar decisiones rápidas y asertivas en momentos críticos?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 49 ¿Tiene capacidad de adelantarse a las acciones de las demás personas y actuar de forma proactiva, presentando acciones concretas que den solución a las problemáticas buscando nuevas oportunidades?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo	9	28.1	28.1	28.1
	Mucho	17	53.1	53.1	81.3
	Siempre	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

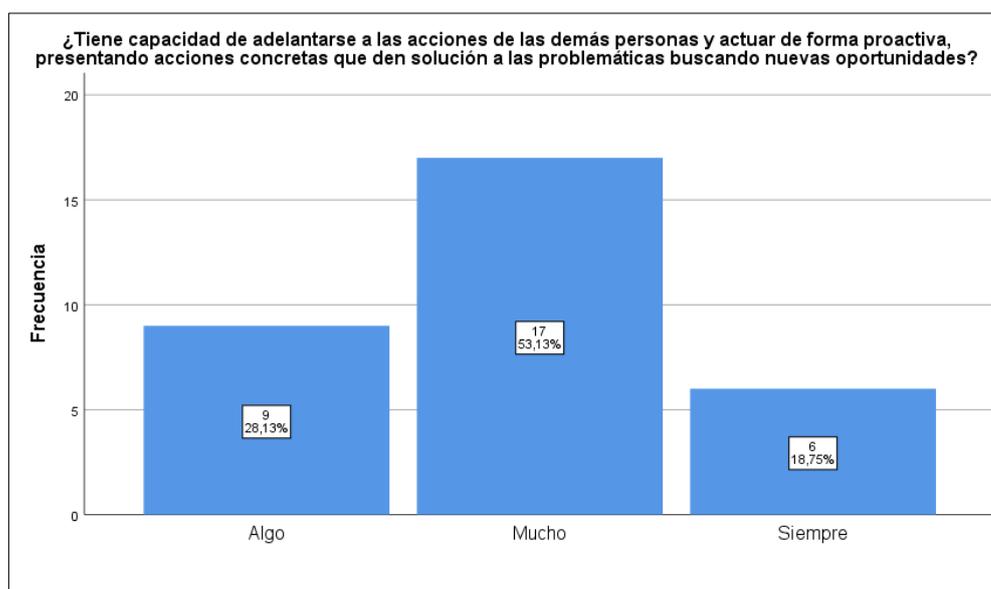


Figura 30.¿Tiene capacidad de adelantarse a las acciones de las demás personas y actuar de forma proactiva, presentando acciones concretas que den solución a las problemáticas buscando nuevas oportunidades?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 50 ¿Considera usted que es cuidadoso, responsable con los bienes y recursos asignados por la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	3.1	3.1	3.1
	Algo	10	31.3	31.3	34.4
	Mucho	18	56.3	56.3	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

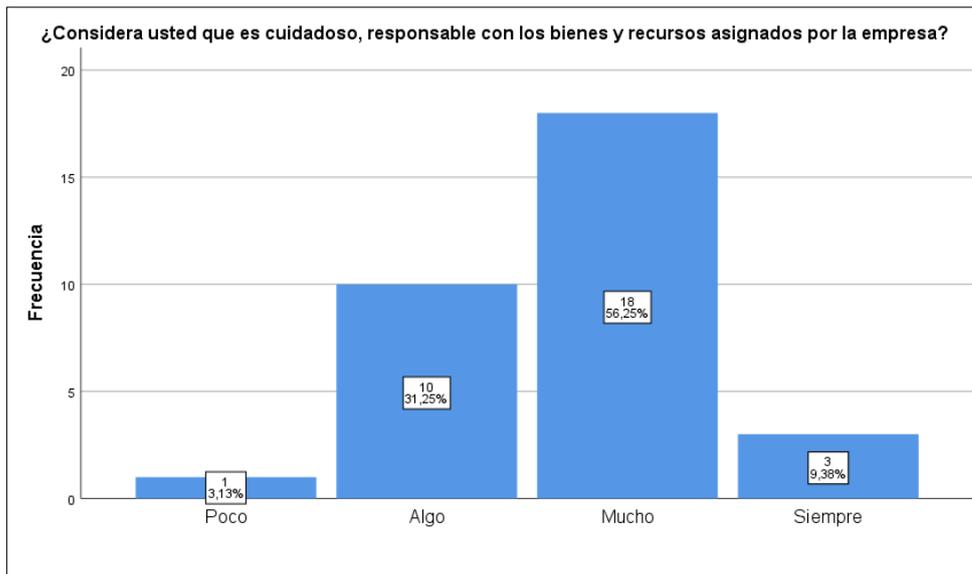


Figura 31. ¿Considera usted que es cuidadoso, responsable con los bienes y recursos asignados por la empresa?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 51 ¿El reconocimiento de los logros es importante para usted en el desempeño de su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	3.1	3.1	3.1
	Algo	7	21.9	21.9	25.0
	Mucho	21	65.6	65.6	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

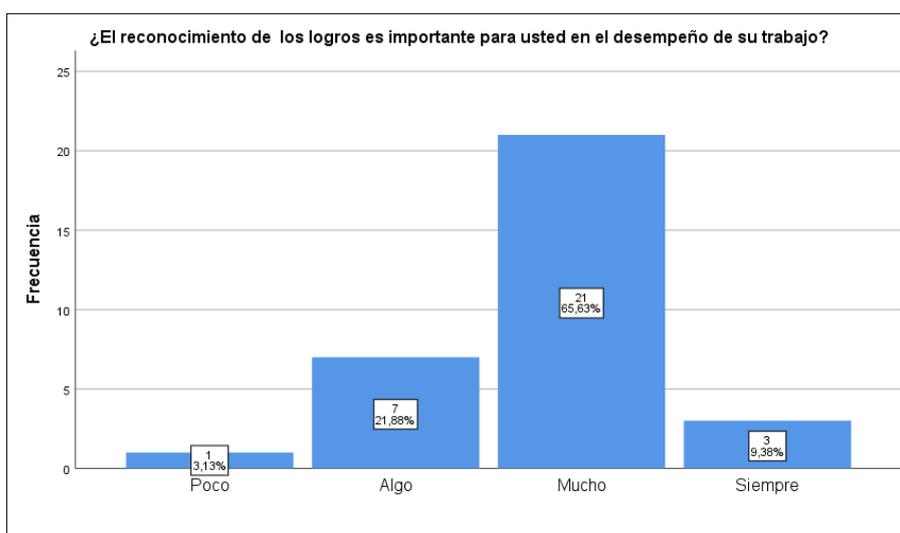


Figura 32. El reconocimiento de los logros es importante para usted en el desempeño de su trabajo?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 52 ¿Considera usted sentirse respaldado por su jefe inmediato cuando propone nuevas iniciativas e ideas para mejorar su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo	7	21.9	21.9	21.9
	Mucho	19	59.4	59.4	81.3
	Siempre	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

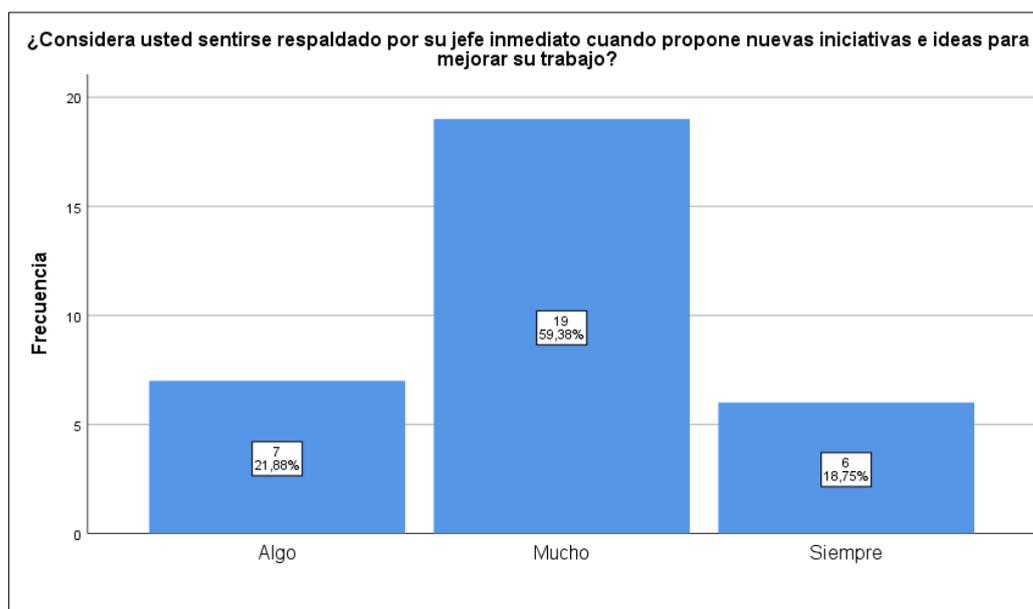


Figura 33.¿Considera usted sentirse respaldado por su jefe inmediato cuando propone nuevas iniciativas e ideas para mejorar su trabajo?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 53 ¿Considera usted que está comprometido y/o identificado con los objetivos de la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	6	18.8	18.8	18.8
	Algo	13	40.6	40.6	59.4
	Mucho	11	34.4	34.4	93.8
	Siempre	2	6.3	6.3	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

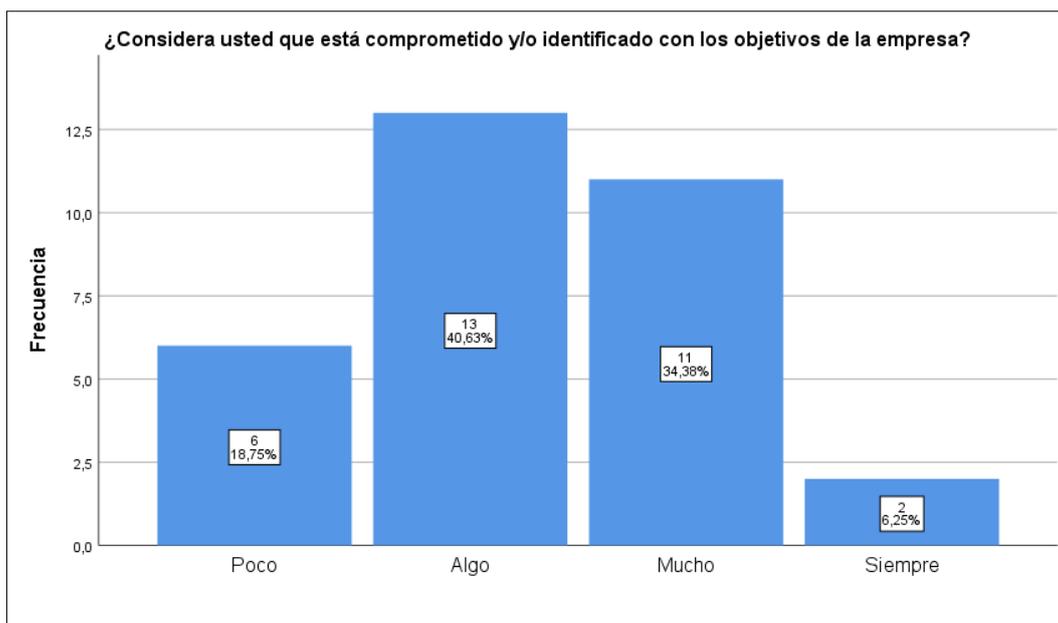


Figura 34. Considera usted que está comprometido y/o identificado con los objetivos de la empresa?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 54 ¿Considera que las capacitaciones impactan en el cumplimiento de las tareas encomendadas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	3.1	3.1	3.1
	Algo	13	40.6	40.6	43.8
	Mucho	15	46.9	46.9	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

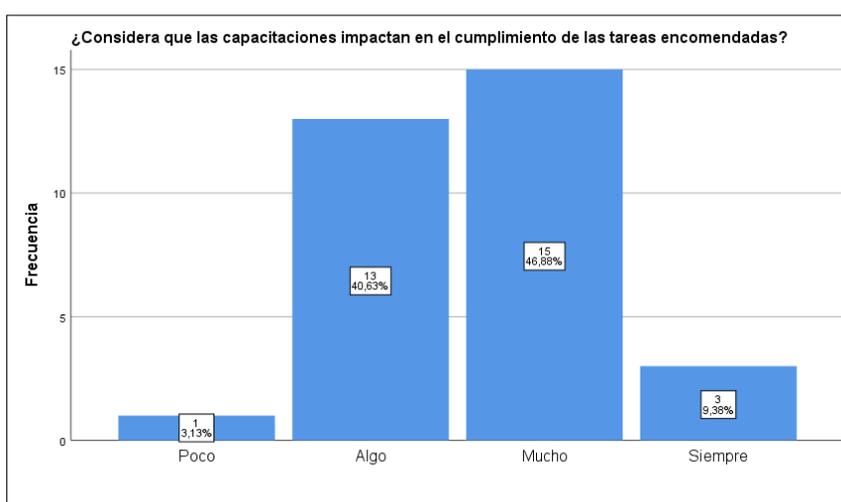


Figura 35. ¿Considera que las capacitaciones impactan en el cumplimiento de las tareas encomendadas?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 55 ¿Considera que un modelo de capacitación impacta en el cumplimiento de las tareas encomendadas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	3.1	3.1	3.1
	Algo	8	25.0	25.0	28.1
	Mucho	17	53.1	53.1	81.3
	Siempre	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

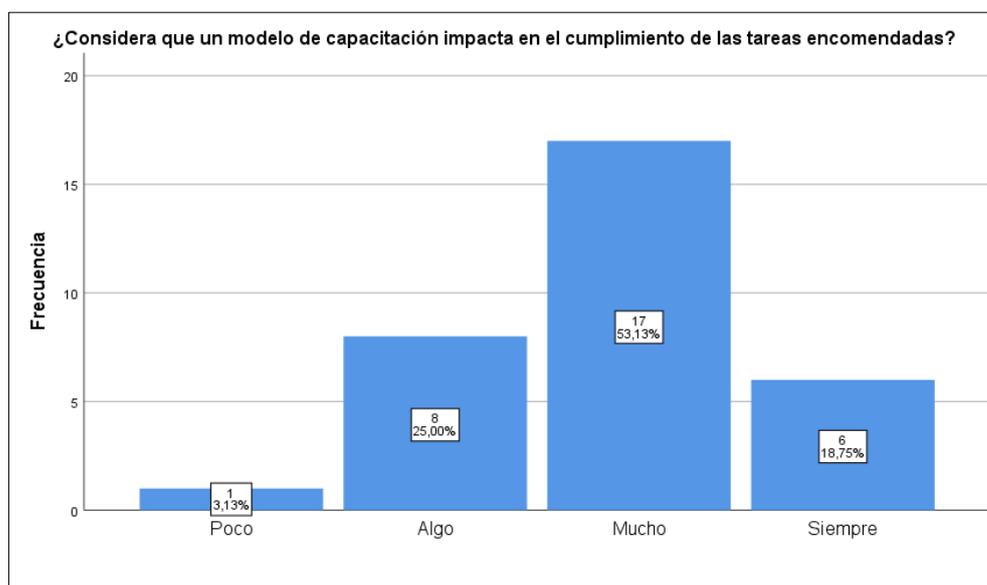


Figura 36, ¿Considera que un modelo de capacitación impacta en el cumplimiento de las tareas encomendadas?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 56 ¿En qué medida la capacitación mejora su rendimiento en el puesto de trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	7	21.9	21.9	21.9
	Algo	8	25.0	25.0	46.9
	Mucho	14	43.8	43.8	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

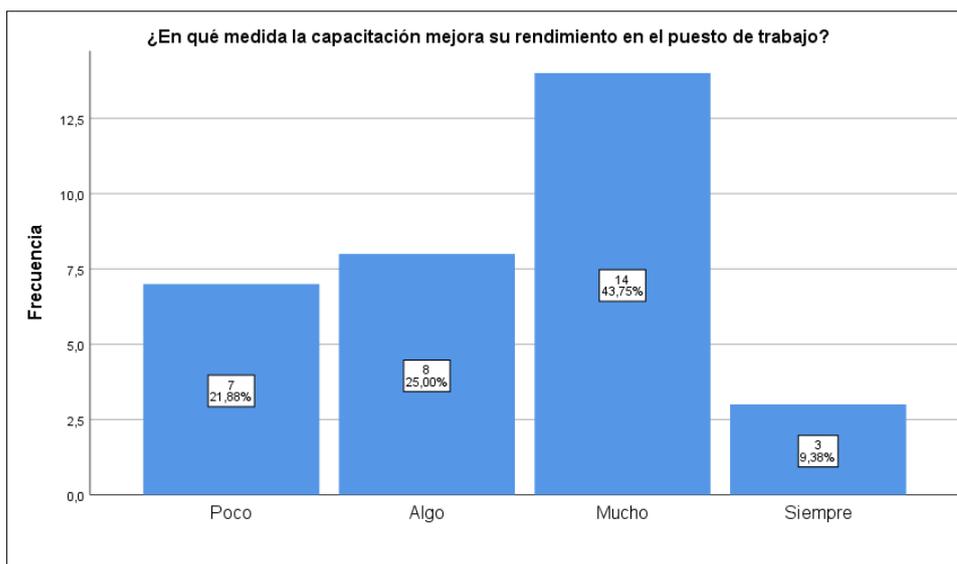


Figura 37. ¿En qué medida la capacitación mejora su rendimiento en el puesto de trabajo?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 57 ¿Considera adecuada la frecuencia de capacitaciones que le otorga la empresa?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Poco	1	3.1	3.1	3.1
	Algo	14	43.8	43.8	46.9
	Mucho	13	40.6	40.6	87.5
	Siempre	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

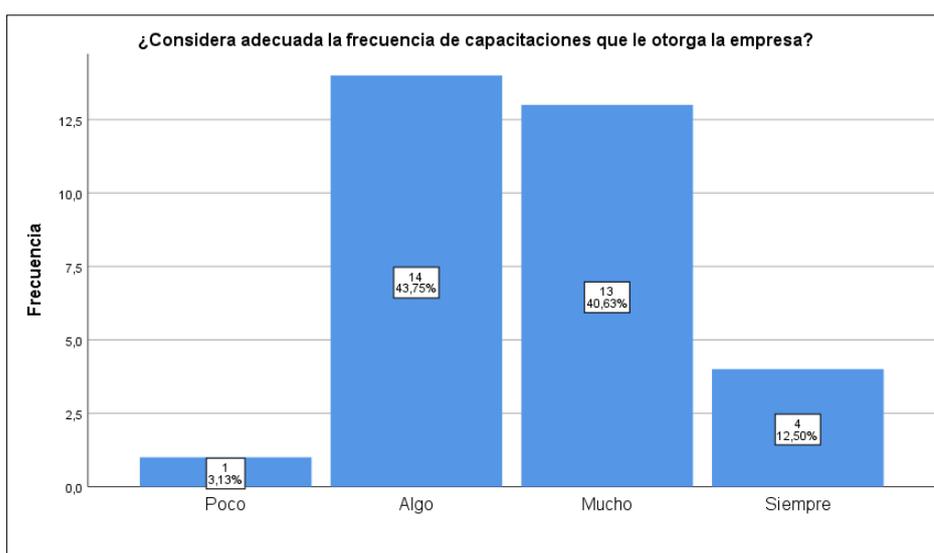


Figura 38. ¿Considera adecuada la frecuencia de capacitaciones que le otorga la empresa?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 58 ¿Considera usted que la capacitación es necesaria para mejorar su trabajo?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Algo	10	31.3	31.3	31.3
	Mucho	15	46.9	46.9	78.1
	Siempre	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

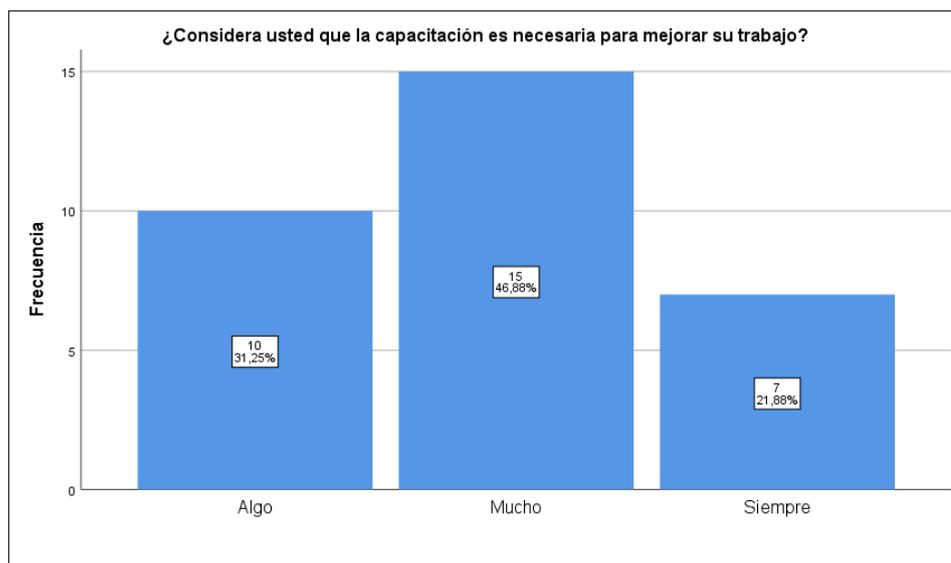


Figura 39. ¿Considera usted que la capacitación es necesaria para mejorar su trabajo?

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 59 Produce o realiza un trabajo con errores.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	7	21.9	21.9	21.9
	A veces	9	28.1	28.1	50.0
	Casi siempre	13	40.6	40.6	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

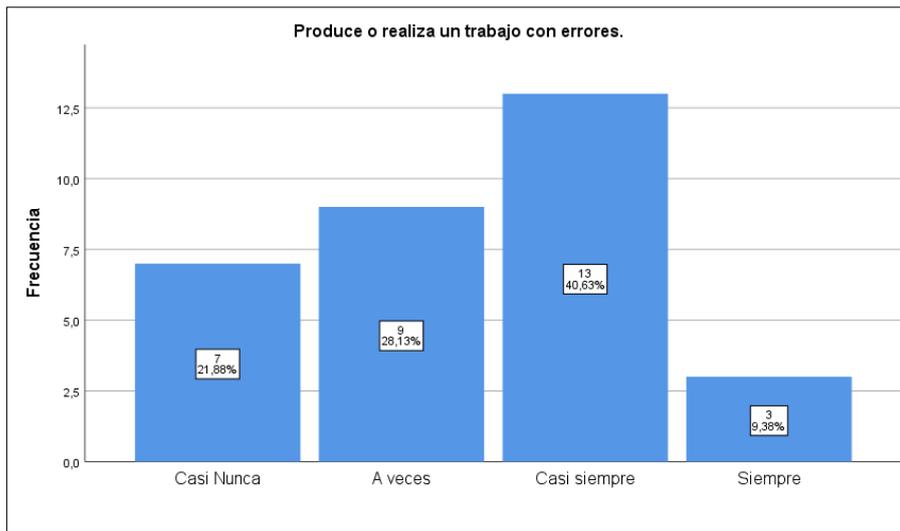


Figura 40 Produce o realiza un trabajo con errores.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 60 Realiza un trabajo ordenado.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	2	6.3	6.3	6.3
	A veces	9	28.1	28.1	34.4
	Casi siempre	18	56.3	56.3	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

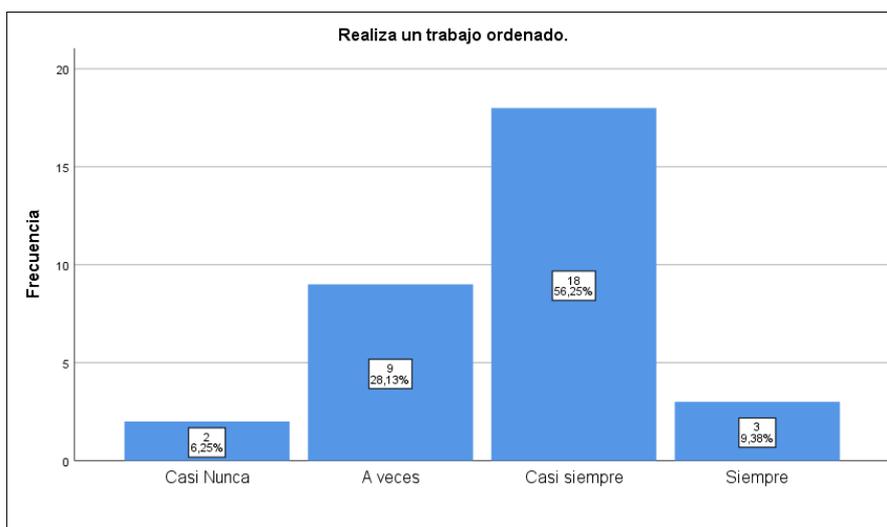


Figura 36. Realiza un trabajo ordenado.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 61 Realiza un trabajo en los tiempos establecidos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	3.1	3.1	3.1
	A veces	7	21.9	21.9	25.0
	Casi siempre	18	56.3	56.3	81.3
	Siempre	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

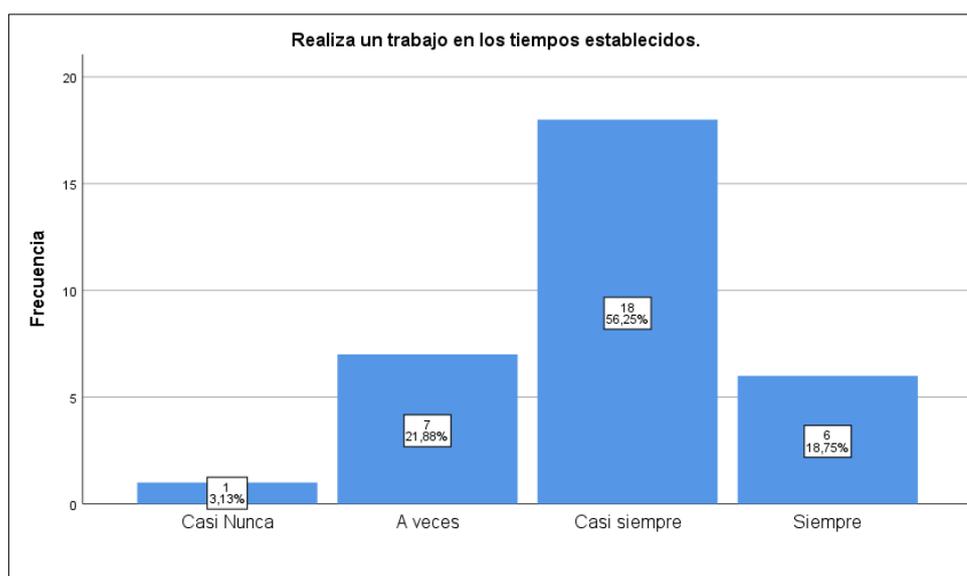


Figura 41 Realiza un trabajo en los tiempos establecidos.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 62 Produce o realiza un trabajo metódico.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	6	18.8	18.8	18.8
	A veces	8	25.0	25.0	43.8
	Casi siempre	15	46.9	46.9	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

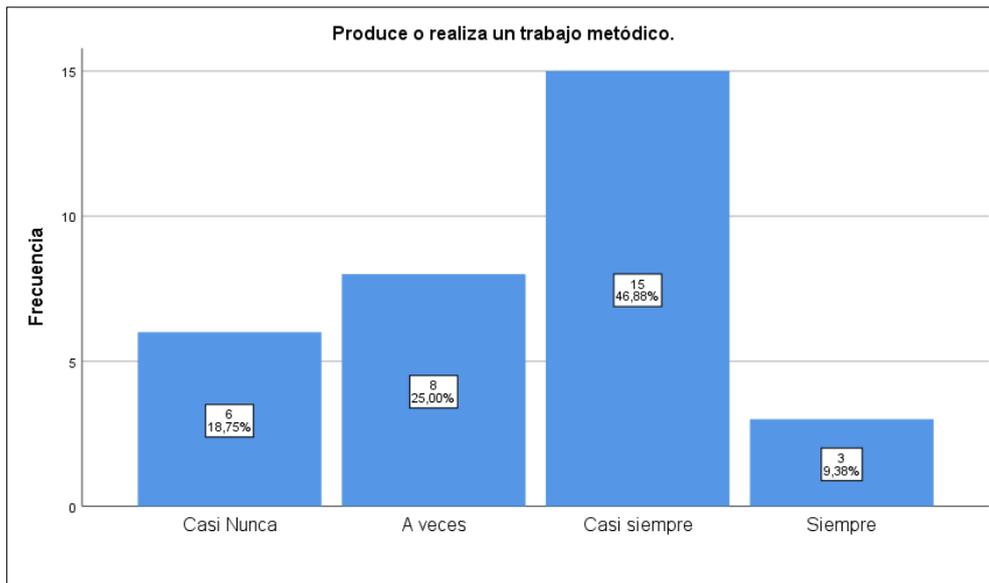


Figura 42 Produce o realiza un trabajo metódico.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 63 Demuestra iniciativa en la realización de actividades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	3.1	3.1	3.1
	A veces	10	31.3	31.3	34.4
	Casi siempre	18	56.3	56.3	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

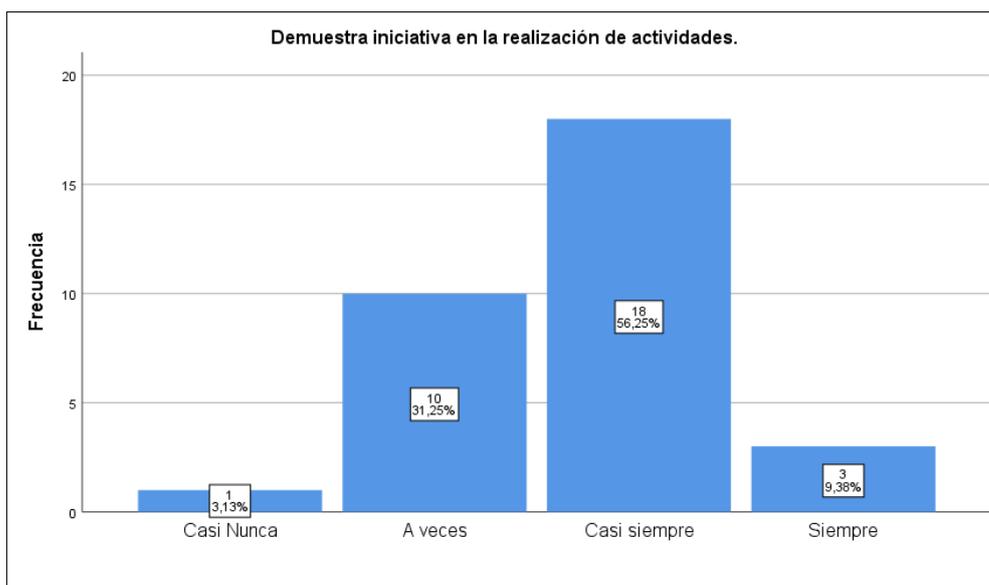


Figura 43. Demuestra iniciativa en la realización de actividades.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 64 Tiene nuevas ideas y muestra originalidad a la hora de enfrentar o manejar situaciones de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	14	43.8	43.8	43.8
	Casi siempre	12	37.5	37.5	81.3
	Siempre	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

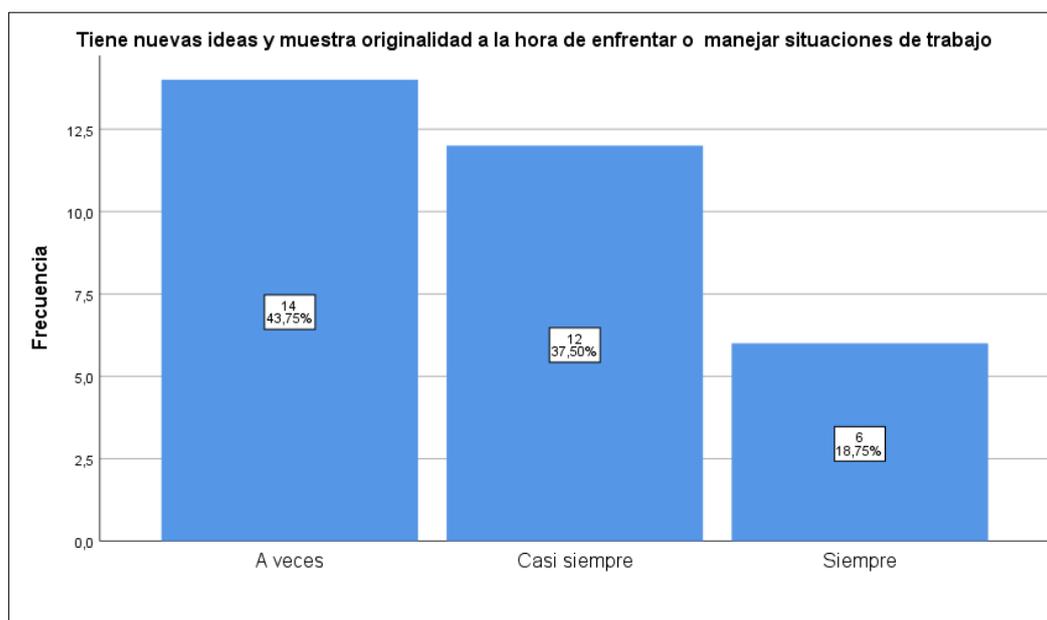


Figura 44. Tiene nuevas ideas y muestra originalidad a la hora de enfrentar o manejar situaciones de trabajo.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 65 Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	6	18.8	18.8	18.8
	A veces	12	37.5	37.5	56.3
	Casi siempre	11	34.4	34.4	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

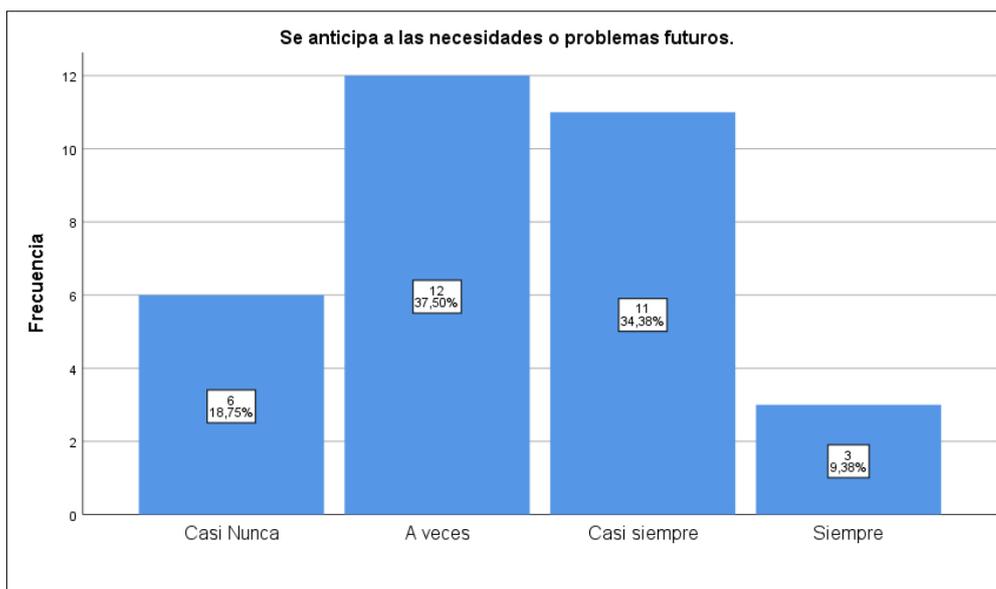


Figura 45 Se anticipa a las necesidades o problemas futuros.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 66 Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un resultado mejor.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	3.1	3.1	3.1
	A veces	14	43.8	43.8	46.9
	Casi siempre	14	43.8	43.8	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

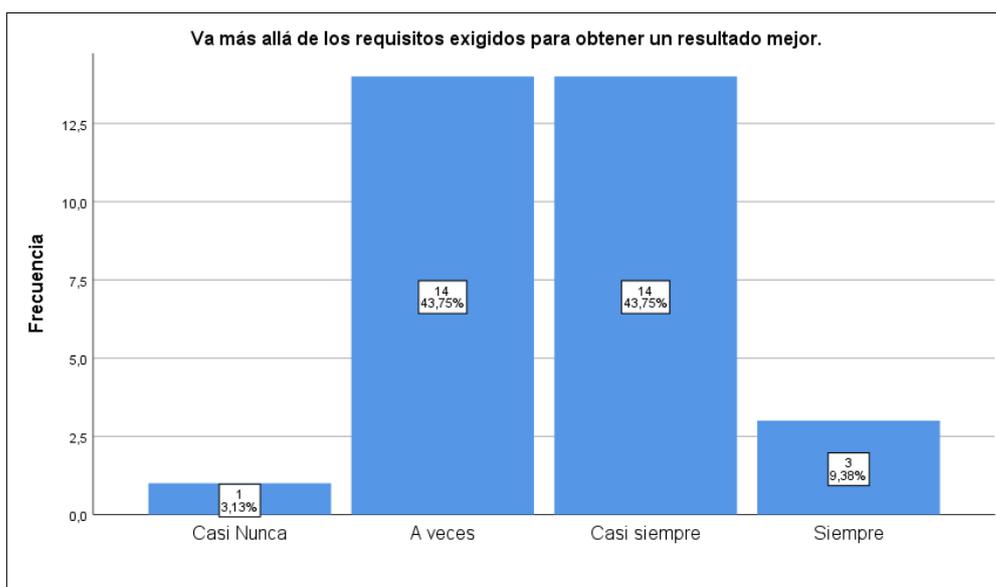


Figura 46. Va más allá de los requisitos exigidos para obtener un resultado mejor.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 67 Cumple con los objetivos de trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	14	43.8	43.8	43.8
	Casi siempre	12	37.5	37.5	81.3
	Siempre	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

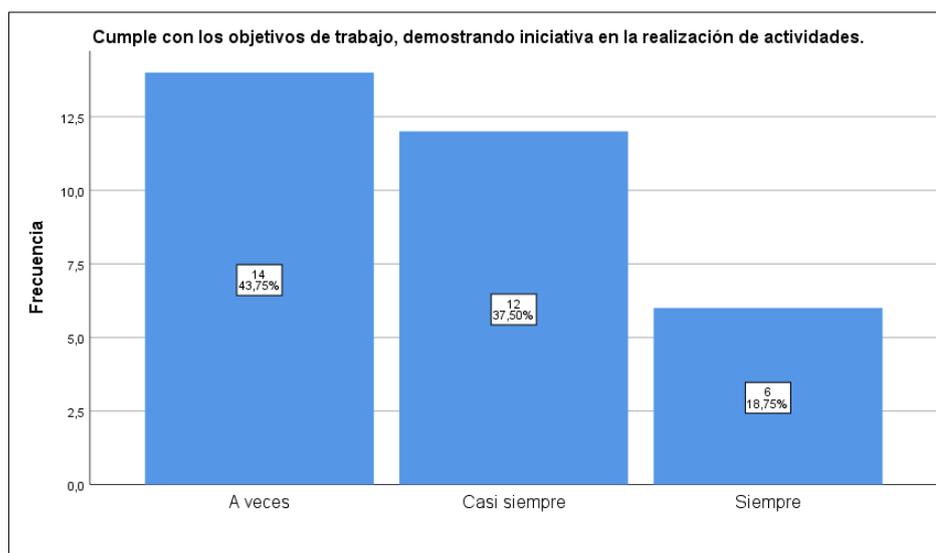


Figura 47 Cumple con los objetivos de trabajo, demostrando iniciativa en la realización de actividades.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 68 Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	6	18.8	18.8	18.8
	A veces	12	37.5	37.5	56.3
	Casi siempre	11	34.4	34.4	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

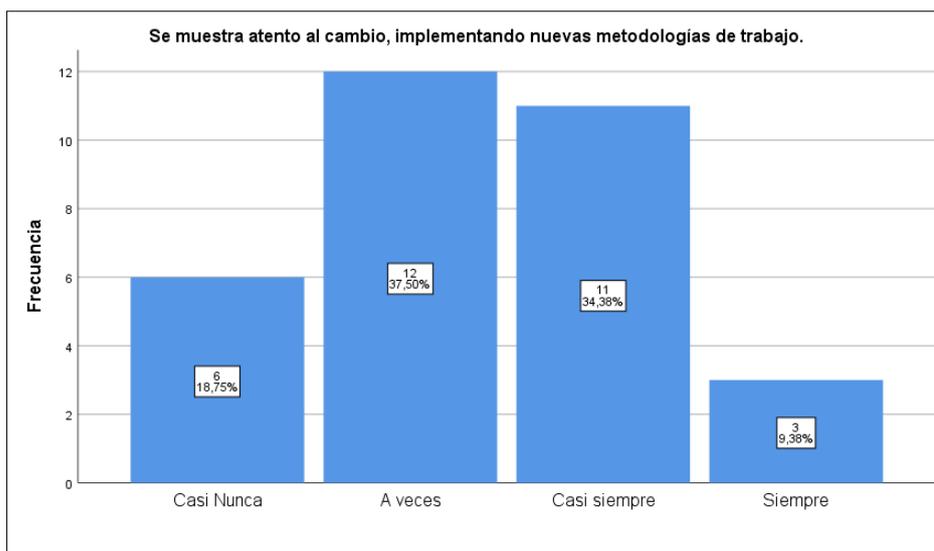


Figura 48. Se muestra atento al cambio, implementando nuevas metodologías de trabajo.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 69 Accede a instancias de actualización de conocimientos de manera formal y aplica nuevas metodologías en el ejercicio de sus funciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	3.1	3.1	3.1
	A veces	15	46.9	46.9	50.0
	Casi siempre	13	40.6	40.6	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

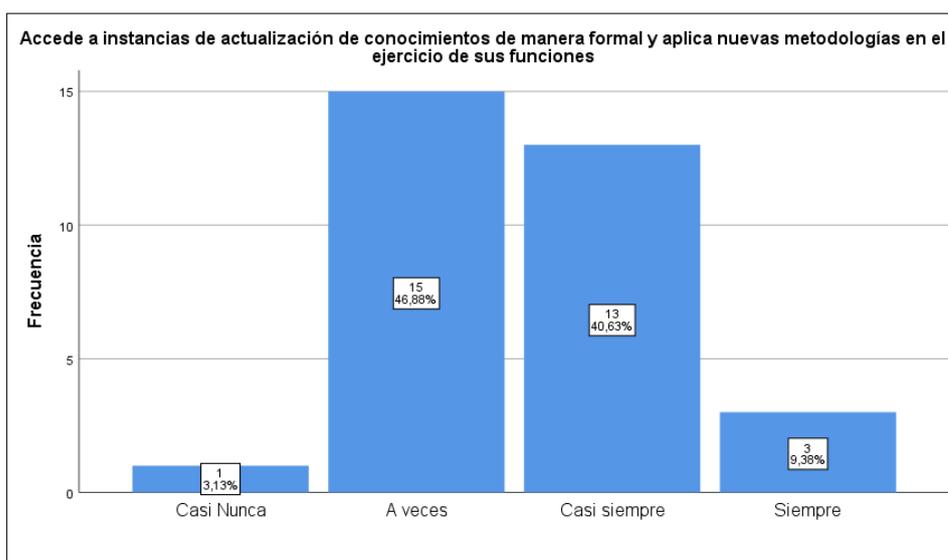


Figura 49. Accede a instancias de actualización de conocimientos de manera formal y aplica nuevas metodologías en el ejercicio de sus funciones

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 70 Puede trabajar independientemente utilizando metodologías coherentes.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	11	34.4	34.4	34.4
	Casi siempre	14	43.8	43.8	78.1
	Siempre	7	21.9	21.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

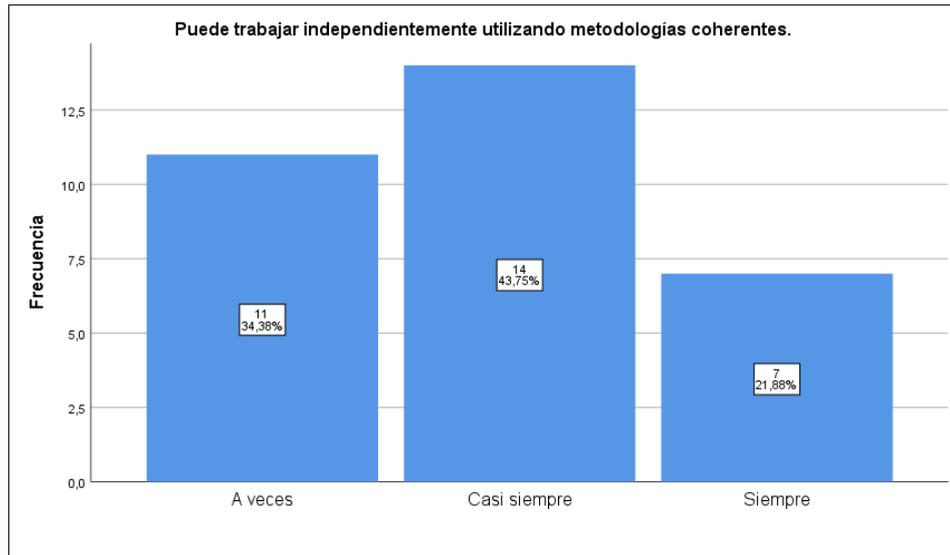


Figura 50. Puede trabajar independientemente utilizando metodologías coherentes.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 71 Asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones, demostrando compromiso y deseos de mejorar.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	6	18.8	18.8	18.8
	A veces	12	37.5	37.5	56.3
	Casi siempre	11	34.4	34.4	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

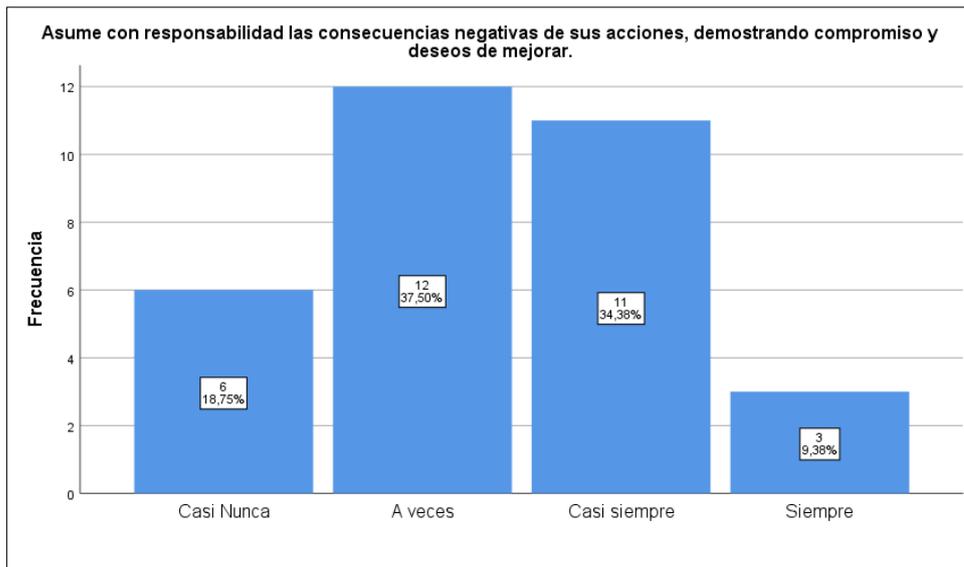


Figura 51. Asume con responsabilidad las consecuencias negativas de sus acciones, demostrando compromiso y deseos de mejorar.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 72 Se mantiene en constante capacitación y actualización de conocimientos sobre su profesión para brindar una mejor atención a las tareas encomendadas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	14	43.8	43.8	43.8
	Casi siempre	12	37.5	37.5	81.3
	Siempre	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

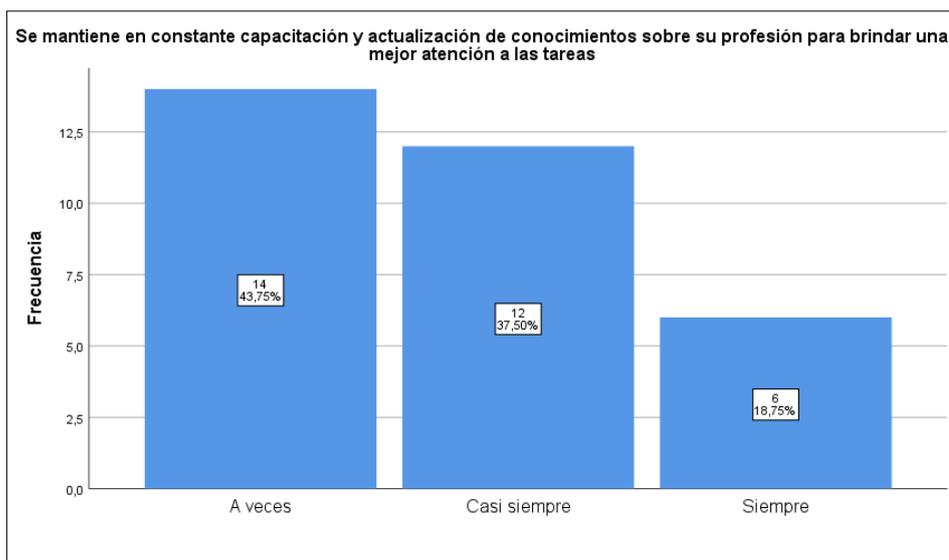


Figura 52. Se mantiene en constante capacitación y actualización de conocimientos sobre su profesión para brindar una mejor atención a las tareas encomendadas.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 73 Demuestra autonomía y resuelve oportunamente imprevistos que se presentan en la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	6	18.8	18.8	18.8
	A veces	12	37.5	37.5	56.3
	Casi siempre	11	34.4	34.4	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

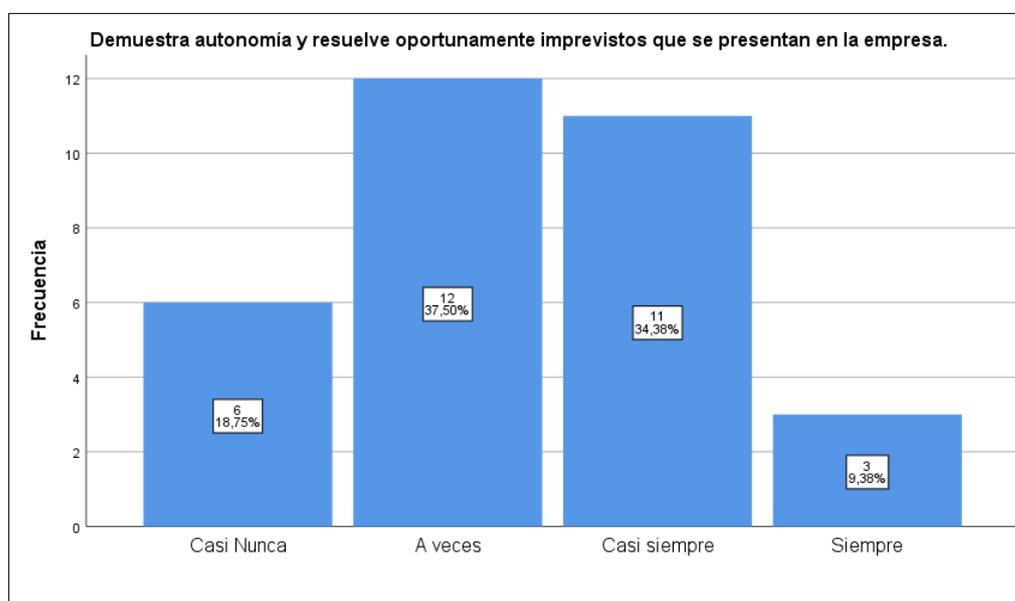


Figura 53. Demuestra autonomía y resuelve oportunamente imprevistos que se presentan en la empresa.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 74 Reacciona de forma calmada y eficientemente frente a dificultades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	3.1	3.1	3.1
	A veces	16	50.0	50.0	53.1
	Casi siempre	12	37.5	37.5	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

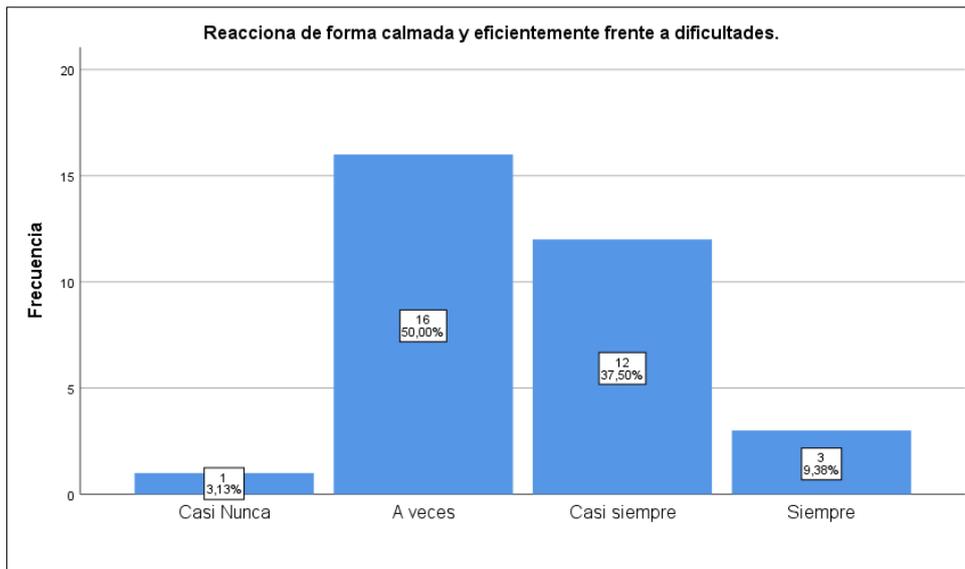


Figura 54 Reacciona de forma calmada y eficientemente frente a dificultades.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 75 Es eficaz al afrontar situaciones y problemas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	14	43.8	43.8	43.8
	Casi siempre	12	37.5	37.5	81.3
	Siempre	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

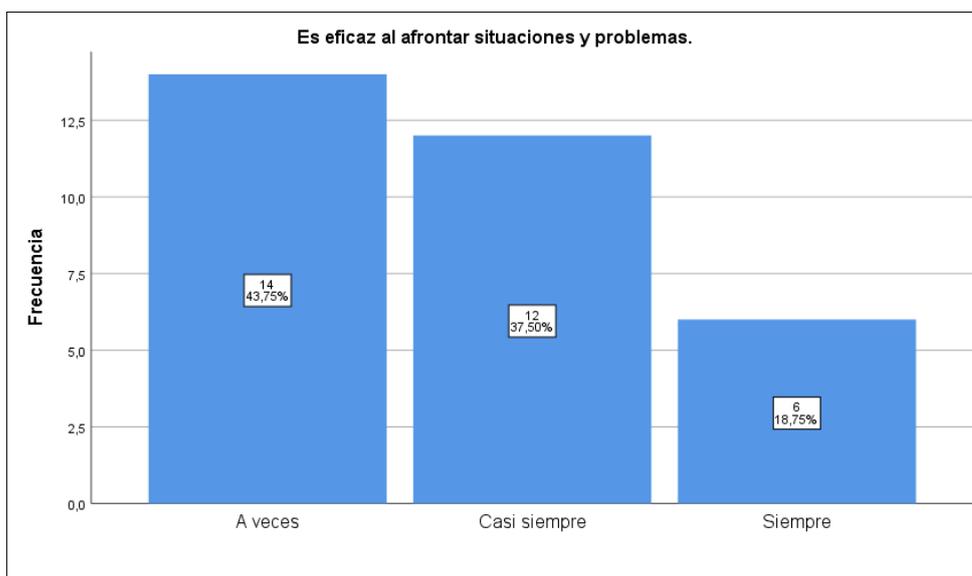


Figura 55. Es eficaz al afrontar situaciones y problemas.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 76 Colabora con la implementación y utilización de tecnologías para optimizar procesos de trabajo dentro de la empresa.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	6	18.8	18.8	18.8
	A veces	14	43.8	43.8	62.5
	Casi siempre	9	28.1	28.1	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

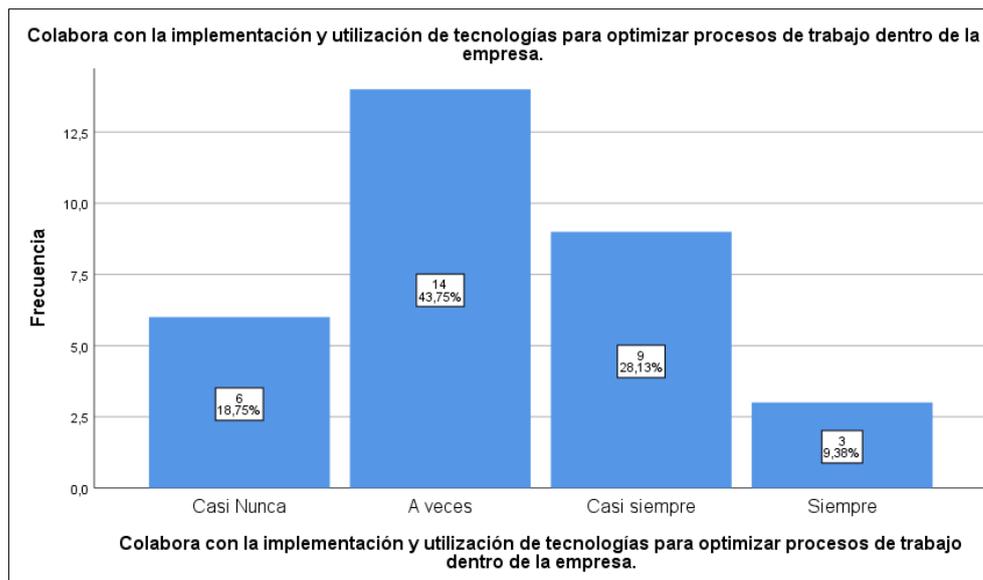


Figura 56. Colabora con la implementación y utilización de tecnologías para optimizar procesos de trabajo dentro de la empresa.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 77 Asume con agrado y demuestra buena disposición en la realización de trabajos y/o tareas en equipo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	3.1	3.1	3.1
	A veces	14	43.8	43.8	46.9
	Casi siempre	14	43.8	43.8	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

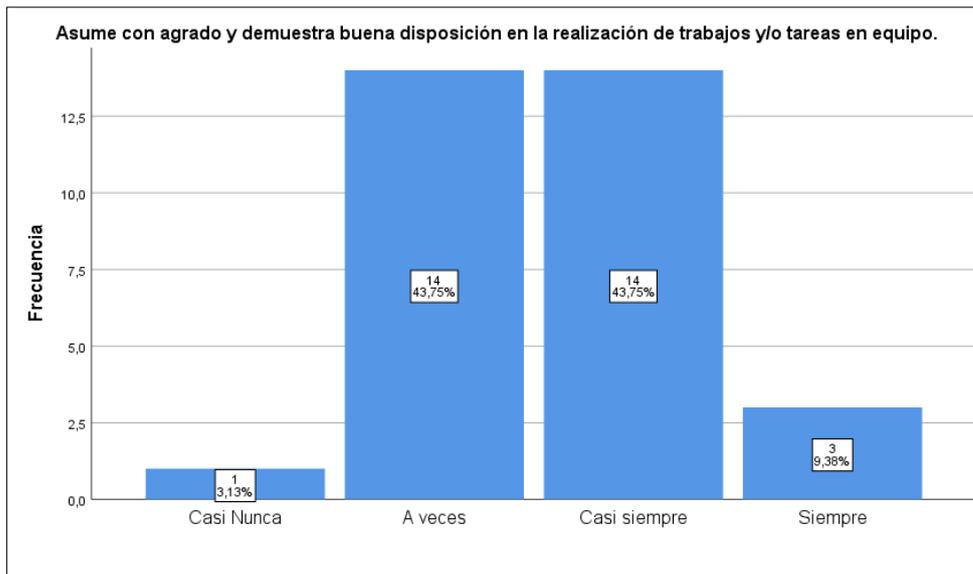


Figura 57 Asume con agrado y demuestra buena disposición en la realización de trabajos y/o tareas en equipo.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 78 Aporta ideas para mejorar procesos de trabajo en equipo dentro del centro de trabajo.

Válido		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Casi Nunca	1	3.1	3.1	3.1
	A veces	15	46.9	46.9	50.0
	Casi siempre	13	40.6	40.6	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

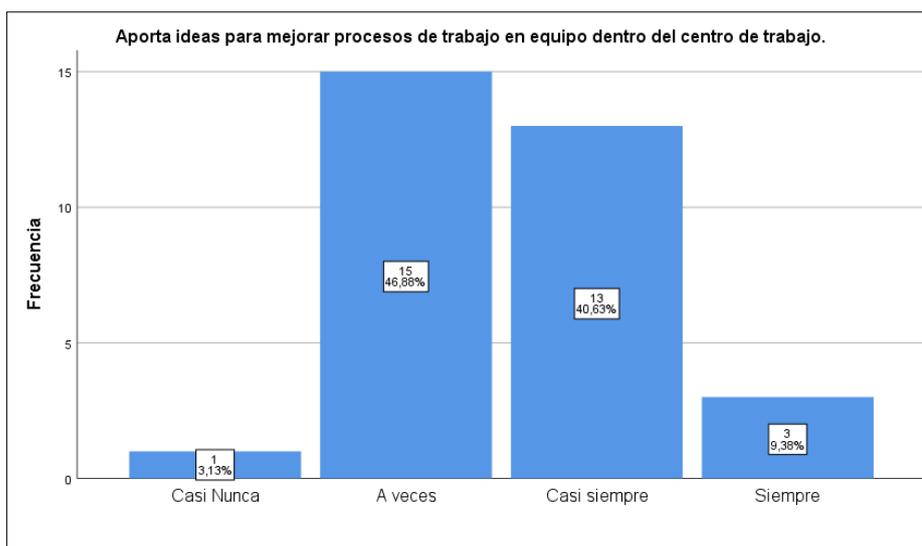


Figura 58. Aporta ideas para mejorar procesos de trabajo en equipo dentro del centro de trabajo.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 79 Colabora con sus compañeros armoniosamente cuando necesitan de su apoyo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	1	3.1	3.1	3.1
	A veces	10	31.3	31.3	34.4
	Casi siempre	17	53.1	53.1	87.5
	Siempre	4	12.5	12.5	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

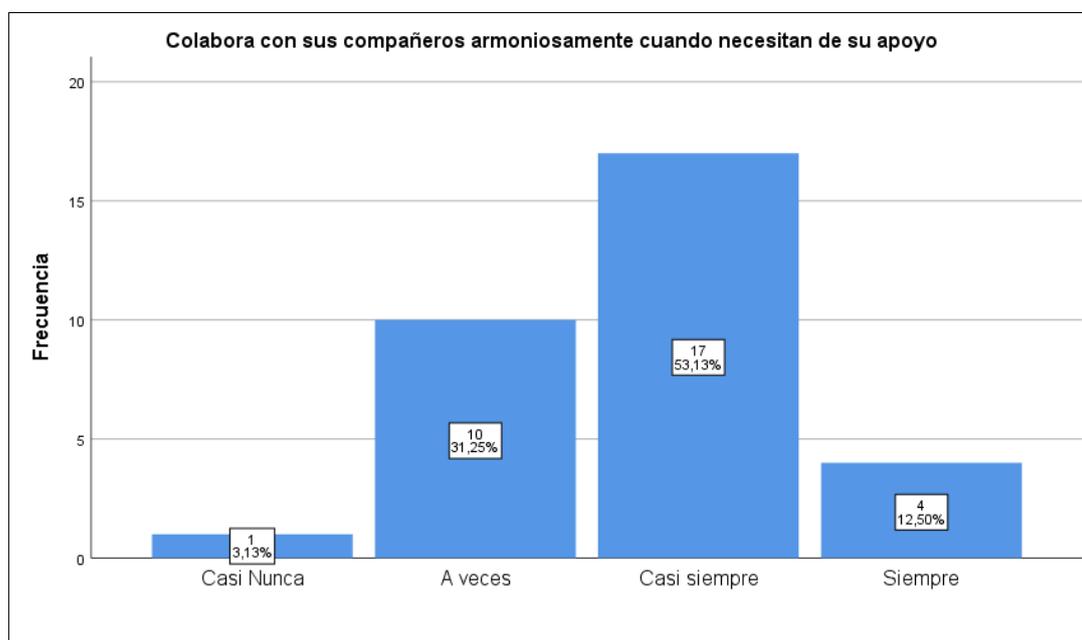


Figura 59. Colabora con sus compañeros armoniosamente cuando necesitan de su apoyo.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 80 Resuelve de forma eficiente dificultades o situaciones conflictivas al interior del equipo de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	9	28.1	28.1	28.1
	Casi siempre	17	53.1	53.1	81.3
	Siempre	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

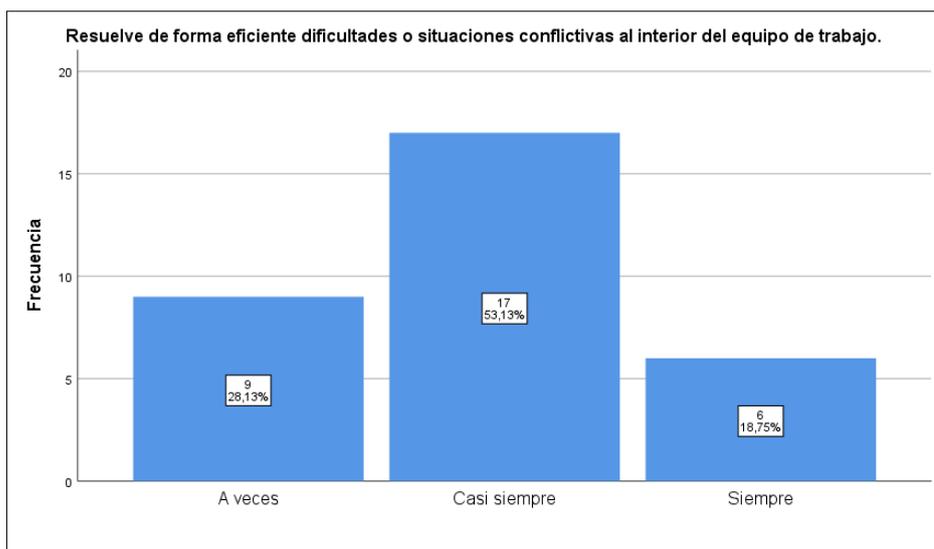


Figura 60. Resuelve de forma eficiente dificultades o situaciones conflictivas al interior del equipo de trabajo.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 81 Informa oportunamente a su jefe sobre acciones efectuadas en forma conjunta con sus compañeros en el centro de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi Nunca	6	18.8	18.8	18.8
	A veces	7	21.9	21.9	40.6
	Casi siempre	16	50.0	50.0	90.6
	Siempre	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

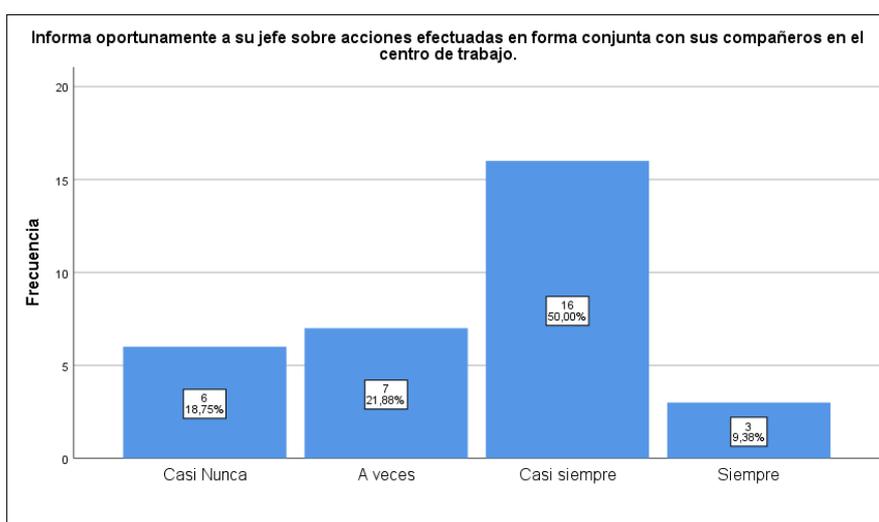


Figura 61. Informa oportunamente a su jefe sobre acciones efectuadas en forma conjunta con sus compañeros en el centro de trabajo.

Fuente: Propio de la investigación

Tabla 82 Promueve un clima laboral positivo, propiciando adecuadas relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	12	37.5	37.5	37.5
	Casi siempre	14	43.8	43.8	81.3
	Siempre	6	18.8	18.8	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

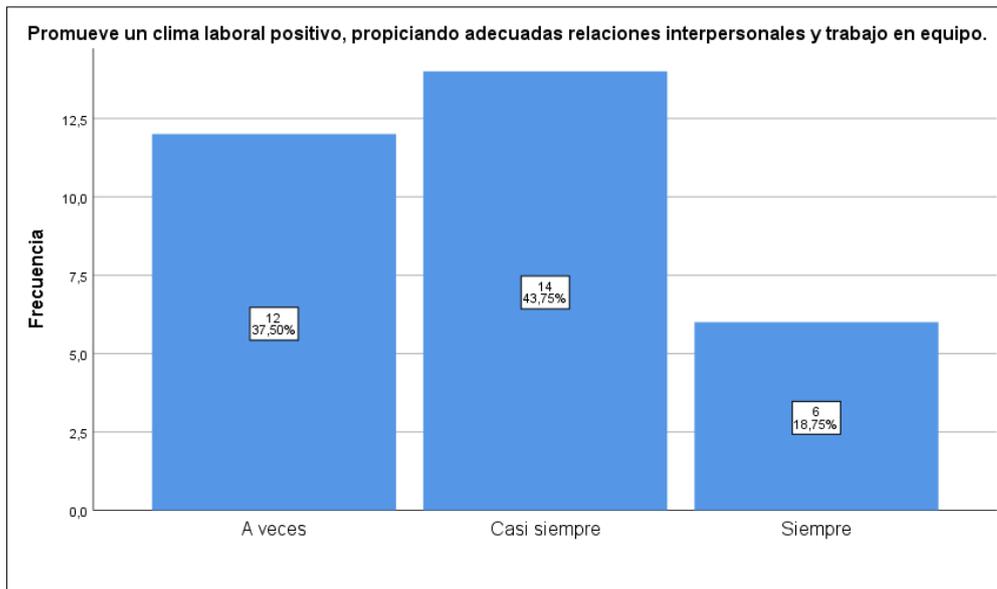


Figura 62. Promueve un clima laboral positivo, propiciando adecuadas relaciones interpersonales y trabajo en equipo.