

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



**TESIS**

**EL SISTEMA DE EVALUACIÓN 360° Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA FELIPE KIKUCHI &  
ASOCIADOS SAC.**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER**

**EVA MATILDE RUIZ SHARDIN**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**LIMA, PERÚ**

**2019**

## **Dedicatoria**

Dedico esta tesis a mis padres Moisés y Matilde, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy una meta más, gracias por siempre brindarme su apoyo.

A mi abuelito Pedro, por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo y sacrificio, sé que desde el cielo cuidas mis pasos.

## **Agradecimiento**

En primer lugar quiero dar gracias a Dios por darme la posibilidad de poder culminar mi tesis.

A mi asesor William Iraola por toda su paciencia, dedicación y compromiso durante todo este proceso. También agradezco a mis profesores de la Universidad Ricardo Palma, por toda su sabiduría compartida en todos estos años de estudio.

Al Ingeniero Felipe Kikuchi por haberme permitido analizar y evaluar a los colaboradores de la empresa FK & Asociados, y por haberme brindado su apoyo incondicional.

## Introducción

En toda organización se desea obtener resultados eficientes pero todo esto depende mucho del personal con el que se cuenta, es por eso que la mayoría de las empresas buscan centrar todos sus esfuerzos en tener un personal altamente calificado. Estas organizaciones buscan herramientas con las cuales puedan evaluar el desempeño de sus colaboradores.

En la actualidad la evaluación del desempeño se ha convertido en uno de los aspectos más importantes en las organizaciones, pero como sabemos esto ha ido evolucionando con el pasar de los años y se ha ido adaptando a las necesidades de cada organización.

A través de los años en las organizaciones van apareciendo nuevas modalidades de evaluación, entre ellas la Evaluación 360°. La Evaluación 360° puede considerarse una evaluación integral, porque todas las personas que estén en contacto con el evaluado califican el desarrollo de sus actividades; es decir, es una evaluación desde todos los puntos de vista.

Las organizaciones no pueden adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño, estas deben estar relacionadas con sus propias necesidades para que la retroalimentación sea eficaz y confiable.

La presente investigación propone a la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC. evaluar a sus colaboradores bajo el sistema de evaluación 360° para que esta contribuya a su desempeño laboral. Con esta herramienta se podría conocer mejor el desempeño y ver los resultados de los trabajadores, lo cual nos permitirá tomar mejores decisiones, ello nos ayudará a gestionar otros aspectos dentro de la organización como: selección, capacitación, desarrollo, etc.

La hipótesis que planteamos en la investigación fue: El Sistema de evaluación 360° contribuirá al desempeño de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC. , presentando dos variables: La variable independiente: X= Evaluación 360° y la variable dependiente: Y= Desempeño Laboral.

La investigación fue desarrollada en seis capítulos, los cuales fueron desarrollados de acuerdo a la metodología de estudio.

En el capítulo I: Se desarrolló el planteamiento del estudio, la formulación del problema de investigación, los objetivos, la justificación, la importancia, el alcance y las limitaciones.

En el capítulo II: Se desarrolló el Marco Teórico Conceptual de la investigación la cual se inició con el desarrollo de los antecedentes de la investigación a nivel internacional y nacional, las bases teóricas-científicas y la definición de términos básicos.

En el capítulo III: Se desarrolló lo referente a la Hipótesis tanto general como específica, la identificación de variables y se anexa la matriz lógica de consistencia.

En el capítulo IV: Se desarrolló lo referente a la Marco Metodológico, donde apreciamos el tipo y método de la investigación, diseño de investigación, población y muestra, instrumentos de recogidas de datos, como las técnicas procedimiento de recolección de la información, y el procedimiento para la ejecución del estudio.

En el capítulo V: Se desarrolló los resultados sobre los datos cuantitativos, análisis de resultados, y la discusión de resultados.

En el capítulo VI: Se desarrolló las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente se desarrollaron las Referencias bibliográficas y apéndice.

## Índice

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Presentación o introducción.....	iv
Índice .....	vi
Lista de tablas .....	viii
Lista de figuras.....	x
Lista de gráficos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO .....</b>	<b>1</b>
1.1 Formulación del problema .....	1
1.2 Objetivos, General y Específicos .....	3
1.3 Justificación e importancia del estudio .....	3
1.4 Alcance y limitaciones .....	4
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>6</b>
<b>MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL.....</b>	<b>6</b>
2.1 Antecedentes de la investigación .....	6
2.2 Bases Teóricas – científicas .....	13
2.3 Definición de términos básicos .....	25
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>28</b>

HIPÓTESIS Y VARIABLES .....	28
3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos .....	28
3.2 Variables o unidades de Análisis .....	28
3.3 Matriz lógica de consistencia .....	29
CAPÍTULO IV .....	30
MÉTODO .....	30
4.1 Tipo y método de investigación .....	30
4.2 Diseño específico de investigación .....	30
4.3 Población, muestra o participantes.....	31
4.4 Instrumentos de recogida de datos .....	32
4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	34
4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio .....	34
CAPÍTULO V .....	35
RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	35
5.1 Datos cuantitativos .....	35
5.2 Análisis de resultados.....	66
5.3 Discusión de resultados.....	68
CAPÍTULO VI .....	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	70
6.1 Conclusiones .....	70
6.2 Recomendaciones.....	71
REFERENCIAS.....	73
APÉNDICE.....	76

### Lista de tablas

Tabla N° 1 . Dimensión: Conocimiento sobre evaluación de desempeño laboral .....	35
Tabla N° 2 . Dimensión: Asistencia y Puntualidad .....	36
Tabla N° 3. Dimensión: Conocimiento de trabajo .....	38
Tabla N° 4. Dimensión: Habilidad para el planeamiento.....	39
Tabla N° 5. Dimensión: Iniciativa.....	40
Tabla N° 6. Dimensión: Esfuerzo y responsabilidad.....	41
Tabla N° 7. Dimensión: Habilidad para trabajar con otros .....	42
Tabla N° 8. Dimensión: Cantidad de trabajo.....	43
Tabla N° 9. Dimensión: Calidad de trabajo.....	44
Tabla N° 10. Dimensión: Relevancia de tareas .....	45
Tabla N° 11. Dimensión: Autonomía.....	47
Tabla N° 12. Dimensión: Relaciones Interpersonales .....	48
Tabla N° 13. Dimensión: Capacitación .....	49
Tabla N° 14. Dimensión: Equidad de salario .....	50
Tabla N° 15. Desempeño laboral.....	51
Tabla N° 16. Dimensión: Competencias .....	52
Tabla N° 17. Dimensión: Relación con los demás .....	53
Tabla N° 18. Dimensión: Retroalimentación .....	54
Tabla N° 19. Variable Independiente: Evaluación 360° .....	56
Tabla N° 20. Evaluación 360° * Conocimiento sobre evaluación del desempeño laboral.	58

Tabla N° 21. Competencias \* Conocimiento sobre evaluación de desempeño laboral. 60

Tabla N° 22. Relación con los representativas \* Conocimiento sobre evaluación de  
desempeño laboral..... 62

Tabla N° 23. Retroalimentación \* Conocimiento sobre evaluación del desempeño laboral  
..... 64

### **Lista de figuras**

Figura N° 1. Dimensión: Conocimiento sobre evaluación del desempeño .....	36
Figura N° 2. Dimensión: Asistencia y puntualidad de la variable Desempeño Laboral	37
Figura N° 3. Dimensión Conocimiento de trabajo de la variable desempeño laboral ...	39
Figura N° 4. Dimensión: Habilidad para el planeamiento de la variable desempeño laboral .....	40
Figura N° 5. Dimensión: Iniciativa de la variable desempeño laboral .....	41
Figura N° 6. Dimensión: Esfuerzo y responsabilidad de la variable Desempeño laboral	42
Figura N° 7. Dimensión: Habilidad para trabajar con otros de la variable desempeño laboral.....	43
Figura N° 8. Dimensión: Cantidad de trabajo de la variable desempeño laboral.....	44
Figura N° 9. Dimensión: Calidad de trabajo de la variable desempeño laboral.....	45
Figura N° 10. Dimensión: Relevancia de tareas de la variable desempeño laboral .....	46
Figura N° 11. Dimensión: Autonomía de la variable desempeño laboral .....	47
Figura N° 12. Dimensión: Relaciones interpersonales de la variable desempeño laboral.	49
Figura N° 13. Dimensión: Capacitación de la variable desempeño laboral .....	50
Figura N° 14. Dimensión: Equidad de salario de la variable desempeño laboral .....	51
Figura N° 15. Desempeño Laboral .....	52
Figura N° 16. Dimensión competencias de la variable Evaluación 360° .....	53
Figura N° 17. Relación con los demás de la variable Evaluación 360° .....	54
Figura N° 18. Dimensión: Retroalimentación de la variable Evaluación 360° .....	55
Figura N° 19. Variable Independiente: Evaluación 360° .....	57

Figura N° 20. Conocimiento sobre la evaluación del desempeño laboral y la evaluación 360° .....	59
Figura N° 21. Conocimiento sobre evaluación de desempeño y competencias .....	61
Figura N° 22. Conocimiento sobre evaluación del desempeño y relaciones representativas .....	63
Figura N° 23. Conocimiento sobre evaluación del desempeño y la retroalimentación..	65

### **Lista de gráficos**

Gráfico N° 1. Desempeño por competencias: Evaluación 360°.....	14
Gráfico N° 2. Modelo de Evaluación del desempeño 360°.....	15
Gráfico N° 3. Ventajas de la Evaluación 360°.....	16
Gráfico N° 4. Desventajas de la Evaluación 360°.....	16
Gráfico N° 5. Componentes de la Evaluación 360°.....	17
Gráfico N° 6. Competencias organizacionales.....	18
Gráfico N° 7. Métodos basados en características.....	22
Gráfico N° 8. Métodos basados en el comportamiento.....	23
Gráfico N° 9. Métodos basados en los resultados.....	23
Gráfico N° 10. Organigrama de la Empresa Felipe Kikuchi y Asociados SAC.....	31

## Resumen

**Objetivo:** La presente investigación tiene como objetivo determinar el nivel de contribución que tendrá el Sistema de evaluación 360° en el desempeño de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

**Materiales y métodos:** En esta investigación se utilizó un diseño de tipo no experimental, transaccional correlacional. Se dice que es no experimental porque se observaron diferentes situaciones existentes con los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados, estas no fueron provocadas intencionalmente, su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación. Se dice que es transaccional, puesto que la recolección de los datos se hizo en un tiempo único (Marzo 2019).

**Resultados:** Se afirma que existe asociación entre las variables es decir que aceptamos la hipótesis en la que planteamos que el Sistema de Evaluación 360° contribuirá al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados.

**Conclusiones:** El 65% de los colaboradores considera que la evaluación 360° es una herramienta adecuada para la evaluación del desempeño, y que esta contribuirá al desempeño porque se enfatiza en evaluarlos según sus competencias, además que involucra a todos los colaboradores lo cual permite tener una variedad de comentarios para poder verificar los resultados y tener una mejor retroalimentación.

**Palabras Claves:** Evaluación 360°, Evaluación del desempeño, Desempeño laboral, Colaboradores, retroalimentación, competencias, relaciones representativas.

## **Abstract**

**Objective:** The objective of this research is to determine the level of contribution that the 360° Evaluation System will make to the performance of the employees of Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

**Materials and Methods:** In this research, a non-experimental, transactional correlational design was used. It is said to be non-experimental because different existing situations were observed with the collaborators of the company Felipe Kikuchi & Asociados, these were not intentionally provoked, its purpose is to describe the variables and analyze their incidence and interrelation. It is said to be transactional, since the data collection was done in a single time (March 2019).

**Results:** It is stated that there is an association between the variables, i.e. we accept the hypothesis that the 360° Evaluation System will contribute to the labor performance of the employees of the company Felipe Kikuchi & Asociados.

**Conclusions:** 65% of the employees consider that the 360° evaluation is an adequate tool for performance evaluation, and that it will contribute to performance because it emphasizes evaluating them according to their competencies, in addition to involving all employees, which allows for a variety of comments in order to verify the results and have better feedback.

**Keywords:** 360° Evaluation, Performance Evaluation, Labor Performance, Collaborators, Feedback, Competencies, Representative Relationships.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO

#### 1.1 Formulación del problema

Todas las organizaciones buscan colaboradores que tengan buen rendimiento, que cumplan con todas las expectativas, con los objetivos y misión de la misma. Base fundamental para el cumplimiento de sus objetivos es la administración del talento humano, y para lograr ello sus principales procesos están enfocados a la evaluación del desempeño, el cual es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa, el cual permite detectar problemas de supervisión, integración y falta de aprovechamiento. (Valencia, 2007)

Esto permite a las organizaciones tomar decisiones respecto de cuán cerca se encuentra el personal con las metas trazadas y la línea de carrera trazada para ellos, realizar ajustes salariales, entre otros.

La Evaluación de Desempeño surge como un instrumento clave para medir el quehacer de los trabajadores. Permite ver si el colaborador ha cumplido o no con las metas trazadas a principio de año y si cumple con los requerimientos respecto a su propio cargo.

Sin embargo, en un mercado laboral tan dinámico ya no solo basta con medir el cumplimiento de metas, si no que se hace necesaria la inclusión de evaluación del trabajo para reflejar el verdadero desempeño de los colaboradores y alinear los objetivos estratégicos de la empresa con el desarrollo profesional del personal. El estudio de muchos sistemas de evaluación utilizados en empresas comerciales, muestra un desconocimiento del objetivo fundamental de la evaluación o la carencia de deseo o capacidad para alcanzarlo. (O'Donnell)

En la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC. actualmente cuenta con las áreas de administración, ventas, contabilidad, finanzas e importaciones, tesorería y técnica. No

posee un área de RRHH, es por eso que no se evalúa al personal de manera formal o bajo algún tipo de evaluación, lo cual dificulta mucho de los procesos que se ejecutan en dichas áreas. El gerente de la empresa, indicó que la única evaluación que él realiza es preguntando esporádicamente a uno de los trabajadores de confianza, pero considera esto algo muy subjetivo.

Las evaluaciones jefe-colaborador pueden ser incompletas e inconsistentes, ya que toman en consideración una sola fuente. Las diferentes fuentes de información pueden proveernos un marco más amplio, relevante y completo del desempeño de una persona. Por ende pueden crear un clima de mayor colaboración en la organización. Los empleados asumen sus comportamientos con mayor responsabilidad y se preocupan por su efecto en los demás. Si esto sucede, es factible prever un incremento en la productividad. (Alles, 2005)

Es por ello que en esta investigación se propone a la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC. emplear un sistema de Evaluación 360°, para poder mejorar el desempeño de sus colaboradores. Lo cual nos conlleva a realizar las siguientes interrogantes:

Problema Principal:

- ¿El Sistema de Evaluación 360° contribuirá al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa FELIPE KIKUCHI & ASOCIADOS SAC?

Problemas Específicos:

- i. ¿Cómo el desarrollo de las competencias mejora el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC?
- ii. ¿Cómo las relaciones representativas afectan al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa FK & Asociados SAC.?

- iii. ¿Cómo la retroalimentación contribuye al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC. ?

## **1.2 Objetivos, General y Específicos**

### Objetivo General:

- Determinar el nivel de contribución que tendrá el Sistema de evaluación 360° en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

### Objetivos Específicos:

- i. Analizar como el desarrollo de las competencias mejoran el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.
- ii. Analizar como las relaciones representativas afectan al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.
- iii. Analizar como la retroalimentación contribuye al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

## **1.3 Justificación e importancia del estudio**

En la actualidad, las organizaciones se han enfatizado en adquirir nuevas competencias profesionales, es por eso que buscan adaptarse a los cambios planeando nuevas estrategias respecto a su capital humano.

La empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC. no cuenta con un área de RR.HH., que es la que enfatiza en evaluaciones sobre el desempeño de los colaboradores, ya que estas siempre buscan mejorar el rendimiento global del colaborador. Pero sabemos que se pueden aplicar este tipo de evaluaciones sin tener un área de RR.HH. puesto que en la actualidad existen empresas evaluadoras, que mediante un software aplican este tipo de evaluaciones a toda una organización.

Motivo por el cual el interés de nuestra investigación en plantear un sistema de evaluación 360° a los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC. y ver cómo la implementación y ejecución de esta podría a mejorar el desempeño laboral, es decir a ser más eficientes.

Por lo tanto, la realización de esta investigación sirve para mejorar el desempeño de los colaboradores, lo cual permite alcanzar una eficiente gestión de la calidad por lo que constituye una herramienta de forma permanente que orienta su funcionamiento hacia la mejora de sus procesos y de los resultados en dicha organización.

Este estudio permite contar con un sistema de retroalimentación, que sea de beneficio mutuo, incrementar el potencial del recurso humano, proponer y desarrollar un sistema de evaluación que sea aplicado periódicamente en la organización para que este dé buenos resultados.

#### **1.4 Alcance y limitaciones**

Alcance:

La presente investigación se desarrolla en la Sede de Chorrillos de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC. que está ubicada en Av. Los Faisanes, 144 Urbanización La Campiña. Chorrillos, Lima. Se desarrolla en el año 2019.

Esta investigación tiene un alcance descriptivo – correlacional. Definimos que tiene un alcance descriptivo puesto que se busca especificar las características, propiedades y efectos de una evaluación del desempeño 360° aplicada en los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

Así mismo consideramos que es correlacional, puesto que busca conocer la relación entre nuestras dos variables (dependiente e independiente) de nuestra muestra poblacional.

**Limitaciones:**

- a. Información: La empresa brindará acceso a la información y aplicación del estudio, pero si se tiene limitaciones como el sesgo de la respuesta de los colaboradores quienes al responder los cuestionarios pueden suponer que están siendo evaluados o monitoreados en sus respuestas. Además, nos dificulta que no cuenta con un área de recursos humanos.
- b. Académicos: En la investigación tuve que acudir a diferentes fuentes de información para poder así desarrollar cada uno de los capítulos que comprenden la tesis.
- c. Tiempo: Se presentó limitaciones debido a los factores de distribución del tiempo para desarrollar la investigación y de poder observar posibles cambios.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

Con la finalidad de poder reforzar los conocimientos relacionados al estudio de la evaluación 360° y el desempeño laboral, se consideró las siguientes tesis nacionales e internacionales, las cuales nos permitieron tener un amplio conocimiento respecto a las causas que determinan nuestro objeto de estudio.

##### **Nacionales:**

(Durand, 2018) ,en su investigación *“Clima organizacional y su relación en el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland en la sede La Victoria, años 2017”* para optar por el título profesional de Licenciado en Administración y Gerencia en la Universidad Ricardo Palma, presenta el siguiente resumen de la tesis: La investigación tenía como objetivo principal establecer la relación que existe entre el clima Organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland sede La Victoria en el año 2017, teniendo como método tipo no experimental, transaccional correlacional. La muestra fue la misma cantidad de la población 30 personas; es decir fue no probabilística e intencional.

Los resultados fueron los siguientes: El clima organizacional se percibe con un nivel medio favorable entre los colaboradores y para el 30% es favorable. Se midió la variable desempeño laboral, percibiendo que el aproximadamente el 60% de los colaboradores afirman que el desempeño laboral debe mejorar, en la medición se observa que el 26.7% es deficiente y 33.37% está por mejorar, es decir se tiene un 60% de los colaboradores a quienes se les ha observado que presenta un desempeño laboral insuficiente. Tuvo como conclusión que el clima organizacional en Autoland sede de la Victoria esta medio favorable. La variable desempeño laboral es calificada como “Por mejorar”.

(Medina & Olivares, 2018), en su investigación ***“Modelo de evaluación del desempeño 360° para mejora de la gestión del recurso humano en la clínica San Lorenzo S.R.L. Cajamarca, 2018”***, para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, presenta el siguiente resumen: La investigación tenía como objetivo principal determinar si el modelo de evaluación del Desempeño de 360° incide en la gestión del Recurso Humano en la Clínica San Lorenzo S.R.L. Cajamarca, 2018. La metodología utilizada fue de tipo básica y aplicada porque se hizo la utilización de teorías y se realizó un trabajo de campo. Se aplicó un cuestionario de encuesta de 20 preguntas por cada una de las variables, aplicada a 42 colaboradores que conformaban la organización.

Los resultados determinaron que el modelo de evaluación 360° incide significativamente en la gestión de recursos humanos en la Clínica San Lorenzo SRL Cajamarca, 2018, debido a que los resultados según la opinión de los colaboradores están por debajo de la media en las dos variables de estudio. Lo que significa que existe una incidencia moderada.

(Salazar, 2014), en su investigación ***“Implementación del sistema de evaluación del desempeño 360° en CAME Contratistas y servicios generales S.A.”***, para optar el título profesional de Licenciado de Ingeniero de Sistemas en la Universidad San Martín de Porres, presenta el siguiente resumen de la tesis: La investigación tenía como objetivo principal mejorar la recepción de información mediante el desarrollo e implementación de un sistema empleando un software que permita automatizar el proceso de evaluación de desempeño, en el cual se puedan contemplar las fases de registro de evaluación, seguimiento y proceso de resultados. Para el logro de ese objetivo se optó por emplear la metodología Xtreme Programming (XP). Esta garantiza una relación entre los clientes y

los programadores de modo que se pueda asegurar el éxito de la aplicación en base a los valores de simplicidad en las soluciones, retroalimentación continua y control de cambios.

Los resultados obtenidos en la fase de prueba señalaron que el proceso de evaluación 360° bajo esta nueva herramienta permitió una reducción de un 35% el tiempo esperado promedio y en relación al costo una disminución hasta en un 50%. En conclusión, esta metodología permitió a un equipo ágil crear una aplicación de calidad con software libre a bajo costo.

(Ruiz, 2015), en su investigación ***“Diseño de un sistema de Evaluación del desempeño 360° del personal de la planta industrial CHEMOTO SAC, Lambayeque 2015”*** para optar el título profesional de Licenciado en Ingeniería Industrial en la Universidad Señor de Sipán, presenta el siguiente resumen de la tesis: La investigación tenía como objetivo principal diseñar un sistema de evaluación de desempeño, la cual pueda ser aplicada a las jefaturas de la Planta por su gran aporte al desarrollo humano y profesional. La investigación fue descriptiva, y el diseño no experimental, la población y muestra en estudio lo constituyeron, los directivos de la planta industrial Chemoto S.A.C., y los 27 trabajadores de la planta industrial. Los instrumentos utilizados fueron un cuestionario de entrevista y encuestas, matriz de evaluación y fichas de observación.

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

(Alcalde & Lalangui, 2016), en su investigación “*Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la gestión del recurso humano, en la empresa MW BUSINESS S.A.C. de Chiclayo en el 2014*” para optar el título profesional de Licenciado en Ingeniería Comercial en la Universidad de Lambayeque, presenta el siguiente resumen de la tesis: La investigación tenía como objetivo principal medir el Desempeño del Recurso Humano de la empresa MW BUSINESS S.A.C a través del Modelo 360°, para la mejora de la Gestión del Talento Humano en el año 2014. La metodología utilizada en la presente investigación es de tipo exploratoria- cualitativa.

Esta investigación dio como conclusión que la empresa MW BUSINESS SAC, presenta un desempeño regular, logrando proponer ante ellos un modelo de evaluación acorde a la empresa en mención que su aplicación se deberá al jefe de Recurso humanos y gerente general para que se logren los objetivos propuestos. Es por ello que se recomienda y se desarrolla el sistema de evaluación que se ajuste a las necesidades de la empresa.

### **Internacionales:**

(Molina, 2015), publica en la tesis “*Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°.Un estudio para observacional analítico de Cohortes*”, para optar por el título de Magister en Gestión de Organizaciones en la Universidad Militar Nueva Granada - Colombia, presenta el siguiente resumen de la tesis: La investigación tenía como objetivo principal evaluar el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas Iniciativas Colombiana de Auditoría y Asesoría INCAA S.A.S y ALEF SSOMA por medio de la metodología de evaluación del desempeño 360° a través de un estudio observacional analítico de cohorte. Para el desarrollo de esta investigación se eligieron dos empresas, cada una debidamente registrada ante cámara de comercio de la ciudad de Tunja, departamento de Boyacá. La metodología que se empleó fue el “estudio

observacional analítico de Cohorte” que consiste en la selección de dos Cohortes de población.

En base a los resultados obtenidos se puede determinar que el desarrollo e implementación de metodologías de evaluación del desempeño, en este caso la de 360°, coadyuva al mejoramiento continuo de las organizaciones y al cumplimiento razonable de los objetivos plasmados en el quehacer diario de los trabajadores. También se puede concluir que una de las herramientas eficientes y eficaces para monitoreo y seguimiento de las competencias y aportes de los trabajadores a la organización, es la evaluación del desempeño laboral, ya que permite observar la trazabilidad de las actividades desarrolladas por el trabajador y retroalimentar al sujeto activo. El resultado de esta investigación no solo mostro resultados positivos en cuanto a las actividades desarrolladas por los trabajadores, también coadyuvo en la mejora de las relaciones labores y en el ambiente de trabajo, incentivando el apoyo y trabajo en equipo.

(Cornejo, Guirola, & Pérez, 2012), publican en la tesis ***“Modelo de Evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la corporación salvadoreña de turismo (CORSATUR), ubicada en el Municipio de San Salvador, departamento de San Salvador”***, para optar por el título profesional de Licenciado en Administración de empresas en la Universidad de El Salvador- El Salvador, presenta el siguiente resumen de la tesis: La investigación tenía como objetivo principal elaborar un estudio sobre la evaluación de desempeño laboral utilizada en la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), la cual permita identificar las deficiencias que presenta la organización. La presente investigación se desarrolló de carácter descriptivo, teniendo como propósito conocer las situaciones a través de la descripción de actividades, objetos, procesos y personas. Se buscó la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. El tamaño de la muestra es de 85 personas. Mediante la aplicación de la

herramienta, se pudo concluir que en la Corporación Salvadoreña de Turismo se realizan evaluaciones del desempeño cada de seis meses, el método que utiliza la corporación es la técnica de 90 grados, los empleados desconocen el método en sí, pero si poseen el conocimiento de las evaluaciones y el propósito de ellas.

Se concluyó que los trabajadores tienen una respuesta positiva antes las realizaciones de las evaluaciones, porque les permite desarrollarse más en su puesto de trabajo. Se recomienda aprovechar la oportunidad de innovar con la técnica 360 grados, ya que los empleados tienen una respuesta positiva ante las evaluaciones de desempeño, lo cual les permitirá conocer de manera más exacta las opiniones de compañeros, jefes y clientes.

(Figueroa, 2008), publica en la tesis ***“Modelo de evaluación del desempeño 360 grados para aplicarla en el área administrativa de una ONG”***, para optar por el título profesional de Licenciado en Administración de empresas en la Universidad de San Carlos de Guatemala – Guatemala, presenta el siguiente resumen de la tesis: La investigación tenía como objetivo general facilitar la puesta en práctica del modelo de evaluación del desempeño 360 grados en la ONG, mediante una prueba piloto de evaluación 360 grados, para posteriormente aplicarla en toda la organización.

Se concluyó que la organización carece de un cuestionario estructurado que guarde relación con sus objetivos y con la filosofía de la misma. El evaluador carece de capacitación y conocimiento del tema, el personal no recibe retroalimentación de los resultados obtenidos. En su investigación resaltó dos problemas principales: falta de planes de desarrollo con 45% y escasa comunicación con 29%. Mediante esta investigación se recomendó a la ONG integrar el modelo iniciando por el nivel de 90 grados, que considera la autoevaluación y la del jefe superior, éste podrá incrementarse conforme al grado de madurez del proceso de evaluación del desempeño que alcance la organización, hasta alcanzar los 360 grados.

(Iturralde, 2011), publica en la tesis *“La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA de la Ciudad de Ambato en el año 2010”*, para optar por el título profesional de Licenciada en Ingeniera en Contabilidad y Auditoría CPA en la Universidad Técnica de Ambato – Ecuador, presenta el siguiente resumen de la tesis: La investigación tenía como objetivo general proponer soluciones que le permita mejorar en el corto plazo la situación que atraviesa. En el desarrollo de esta investigación se aplicó el método inductivo-deductivo, que utilizará el razonamiento para obtener soluciones que parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones válidas y confiables de carácter general. La muestra es de 78 trabajadores, para la obtención de la muestra de los trabajadores de la cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., se procedió a aplicar un muestreo probabilístico, ya que se considera que todos los miembros del universo tienen la misma probabilidad de ser parte de la muestra.

Mediante esta investigación se concluyó que los trabajadores no se identifican métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la cooperativa, se continuará cometiendo errores que pueden causar graves perjuicios a la institución, por lo que se recomienda buscar las alternativas que ayuden a profundizar y mejorar la apreciación de los trabajadores sobre su ambiente laboral, profundizar la difusión de los resultados de la evaluación del desempleo de los trabajadores e implementar un Plan de mejora que permita rescatar y motivar al trabajador por la excelencia en el servicio que proporcionada a los socios.

## 2.2 Bases Teóricas – científicas

### 2.2.1 Evaluación 360°

(Alles, 2005) Es un sistema de evaluación de desempeño utilizado por las organizaciones, en donde el colaborador es evaluado por todo su entorno como jefes, pares y subordinados. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Mientras más grande sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. A través de la aplicación de la evaluación del desempeño 360° una empresa u organización le está proporcionando a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.

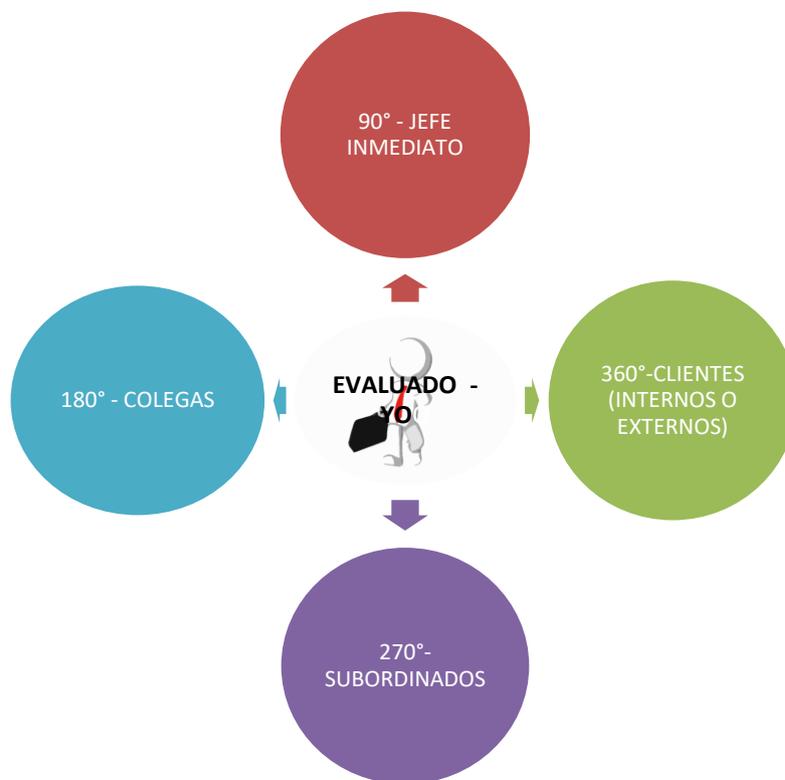
El objetivo de aplicar una evaluación de 360° es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para poder mejorar su desempeño, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro (Herra & Rodriguez, 1999).

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

- Se debe definir las competencias tanto cardinales como específicas críticas de la organización y / o del puesto según corresponda cada colaborador.
- Se debe diseñar la herramienta soporte del proceso de evaluación. Podemos usar diferentes herramientas; como cuestionarios, lo cual nos brindará resultados de la evaluación.
- Se debe realizar la elección de las personas que van a intervenir como evaluadores.
- Se debe realizar el lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluadores: Se debe informar a todos los colaboradores sobre el proceso de evaluación que se aplicará en la empresa.
- Se debe realizar el relevamiento y procesamiento de todos los datos de las diferentes evaluaciones: se debe registrar toda la información brindada por los

colaboradores de las evaluaciones aplicadas. Este es uno de los pasos más complicados para los evaluadores.

- Comunicación a los interesados de los resultados de la evaluación de 360°:
- Informes: Luego de haber obtenido los resultados de la evaluación se hace un informe para entrega a todos los involucrados.



*Gráfico N° 1. Desempeño por competencias: Evaluación 360°.*

Fuente: Elaboración Propia.

(Alles, 2005) Los evaluadores son elegidos por el evaluado, el evaluado tiene la libertad de elegir a sus evaluadores pero no puede diseñar el esquema. Esta perspectiva es fundamental, es uno de los pilares de la herramienta y –sobre todo en las primeras

aplicaciones– debe ser debidamente explicado a todos los intervinientes. Estos pueden ser clientes (internos o externos), trabajadores, supervisores, jefes y proveedores.

(Edwards & Ewen, 1996) El modelo de evaluación del desempeño se divide en tres fases importantes: identificación de variables y competencias, aplicación del modelo y el proceso de gestión.

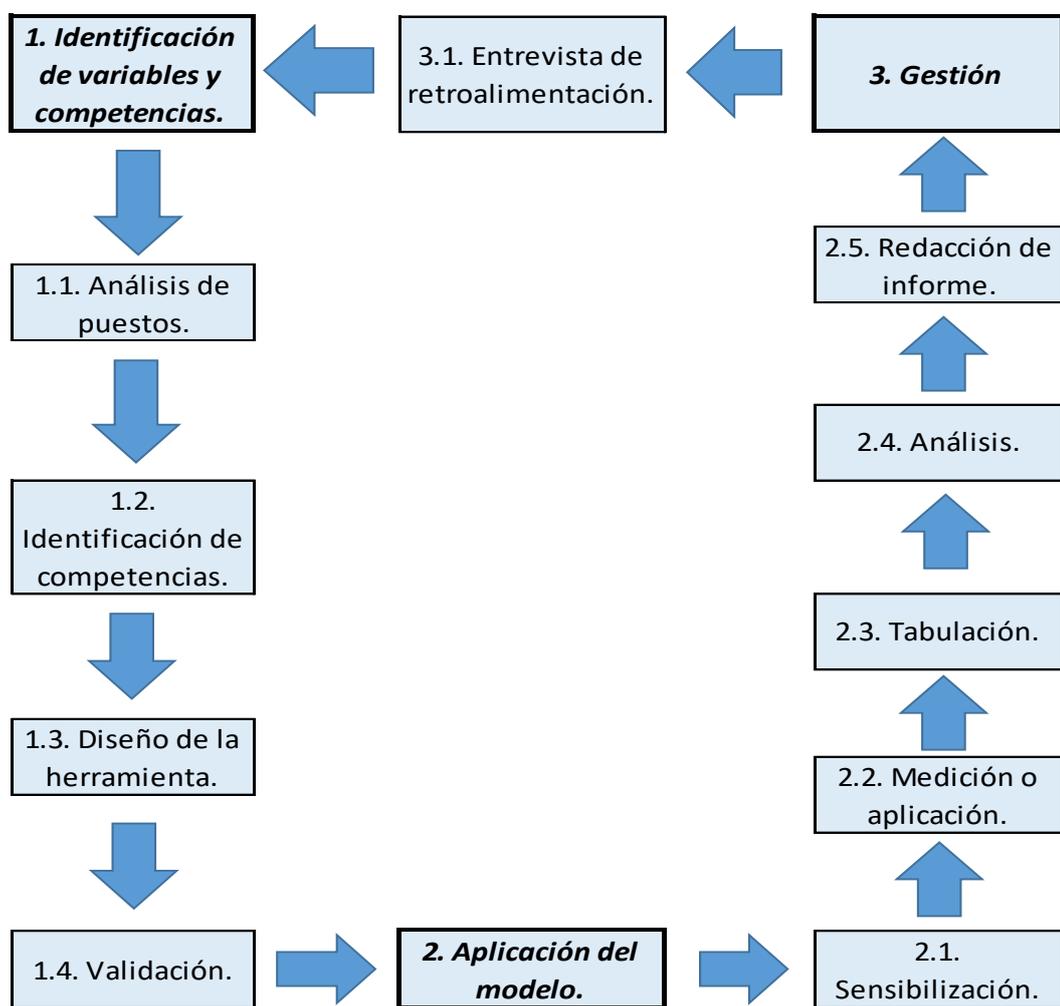
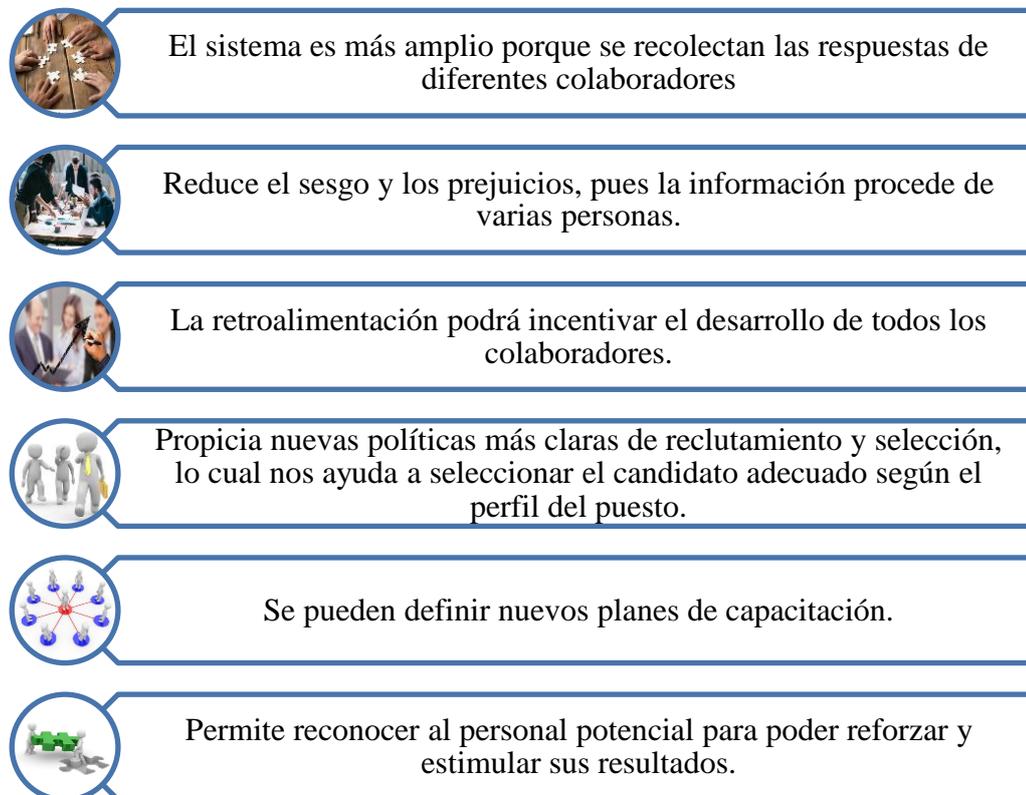


Gráfico N° 2. Modelo de Evaluación del desempeño 360°.  
Fuente: Elaboración propia.

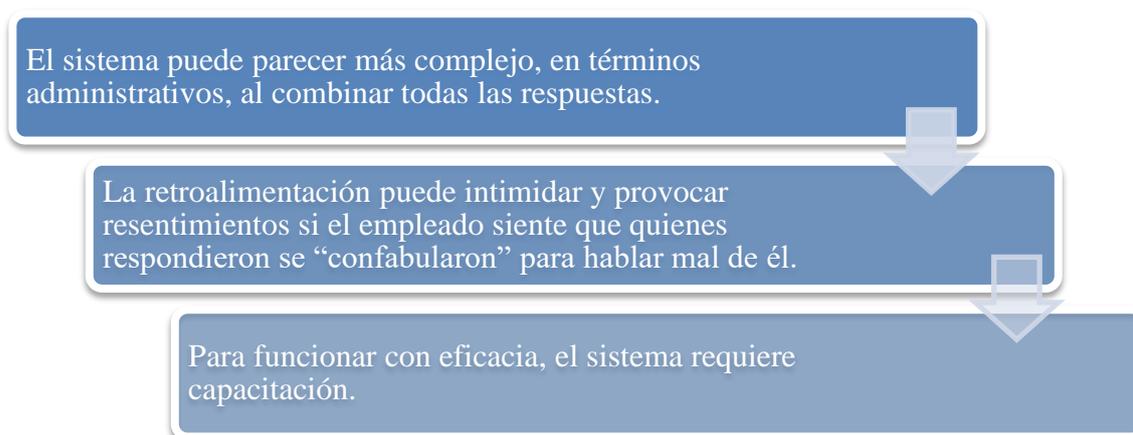
(Zuñiga, 2006) El método de evaluación 360° también comprende de diferentes ventajas como:



*Gráfico N° 3. Ventajas de la Evaluación 360°.*

Fuente: Elaboración propia.

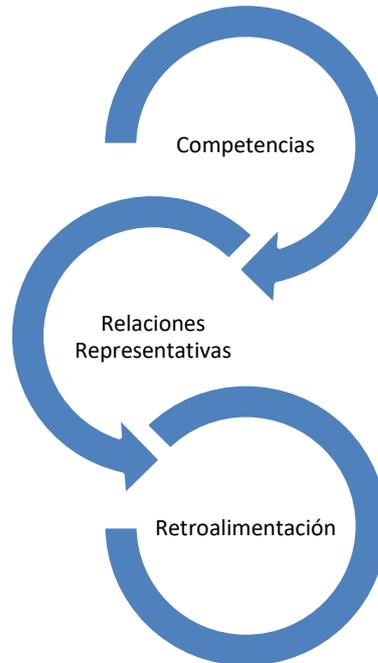
Por su parte (Zárate Oleaga, 2008) menciona algunas desventajas:



*Gráfico N° 4. Desventajas de la Evaluación 360°.*

Fuente: Elaboración propia.

Es así como se puede observar que la evaluación 360° se compone de diferentes factores, por eso se considera los siguientes como los más impactantes en el personal de cualquier organización:



*Gráfico N° 5. Componentes de la Evaluación 360°.*

Fuente: Elaboración propia.

a) Competencias:

La competencia laboral es la capacidad que tiene el colaborador para llevar a cabo una actividad. Las competencias abarcan tres aspectos importantes: conocimientos, actitudes y habilidades. Podemos decir que una persona es competente cuando sabe usar sus recursos personales y del entorno para responder a diferentes situaciones o cuando logra los resultados esperados. Dentro de las competencias organizacionales se encuentran:

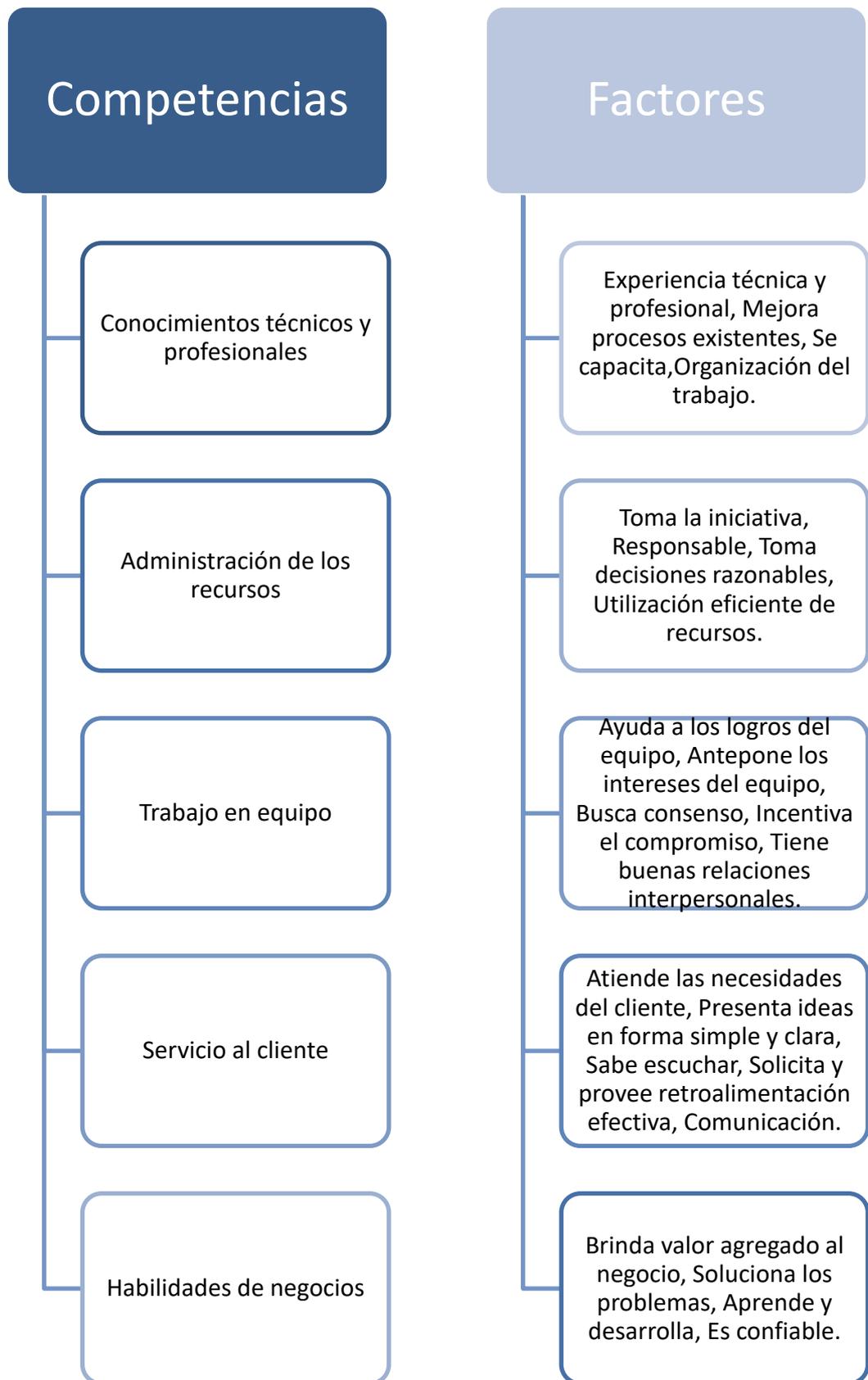


Gráfico N° 6. Competencias organizacionales.

Fuente: 360° Feedback: Mark R. Edwards y Ann J. Ewen, pág. 86.

#### b) Relaciones Representativas:

Dentro de la organización se considera este punto muy importante, porque dentro de ella podemos percibir el grado de aceptación, simpatía y madurez que reflejamos con otras personas. Es por ello que se establecen normas y principios para que exista un mejor entorno laboral. Gracias a estas relaciones representativas se puede lograr un mejor entendimiento a través de una comunicación eficaz.

Las empresas que siguen un modelo enfatizando en las relaciones representativas suelen ser más competitivas, es por ello que se considera importante tener un área de recursos humanos, para que fijen metas y garanticen que se den estas condiciones óptimas dentro de la organización.

#### c) Retroalimentación:

Es aquella información que ayuda a los colaboradores a entender si su desempeño cumple con las expectativas de la organización. Luego de aplicarse el método de evaluación que más se ajuste a la organización, es necesario realizar entrevistas de evaluación y retroalimentación, para poder minimizar el riesgo y posibilidad de sentimientos negativos hacia los evaluadores. Estas deben tener como finalidad mejorar el desempeño y no criticar al colaborador.

Una buena retroalimentación beneficia tanto al colaborador como al gerente y, por supuesto, a la organización. En el caso de los colaboradores, la retroalimentación les da confianza y refuerza aquello que están haciendo bien. La retroalimentación demuestra el interés y la preocupación del gerente por el colaborador como persona.

En los gerentes y la empresa la retroalimentación les abre una comunicación en las dos direcciones sobre el desempeño. La retroalimentación mejora el desempeño general del equipo de trabajo. (ESAN, 2017)

### 2.2.2 Desempeño laboral

Se define el desempeño laboral como todas las acciones o comportamientos observados en los colaboradores que son relevantes. Se afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. (Chiavenato, 2000) .

Para poder medir el desempeño laboral de los colaboradores existen muchas herramientas de evaluaciones del desempeño. En muchas de las organizaciones posiblemente existan las evaluaciones formales (usando herramientas de evaluaciones, lo establece la organización) y las evaluaciones informales (sólo el jefe evalúa mediante lo que percibe, en la mayoría de casos los colaboradores preferidos tienen ventaja).

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa.” (Werther & Davis, 2008).

Se considera que la evaluación del desempeño es importante para los colaboradores y para los gerentes, ya que ayuda a obtener información útil para tomar buenas decisiones, mejorar procesos, y formaciones.

(Werther & Davis, 2008) Los usos más destacados de la información de la evaluación de desempeño:

- Mejora el desempeño, a través de la retroalimentación se llevan a cabo acciones para mejorar el rendimiento del trabajador.
- Políticas de compensación, se identifica a las personas claves para determinar incrementos de sueldo o reconocimiento en base al mérito.
- Decisiones de ubicación, como las promociones, transferencias y desvinculaciones.

- Necesidades de capacitación y desarrollo, se puede determinar si necesita capacitar al personal o si tiene potencial para desarrollarse.
- Planificación y desarrollo de la carrera profesional, ya que el trabajador puede seguir una línea de carrera en la organización.
- Errores en el diseño del puesto, que se pueden identificar con la evaluación del trabajador en su puesto.
- Desafíos externos, permite conocer los factores (salud, familia, etc.) que influyen en el desempeño, a fin de brindar ayuda al trabajador.

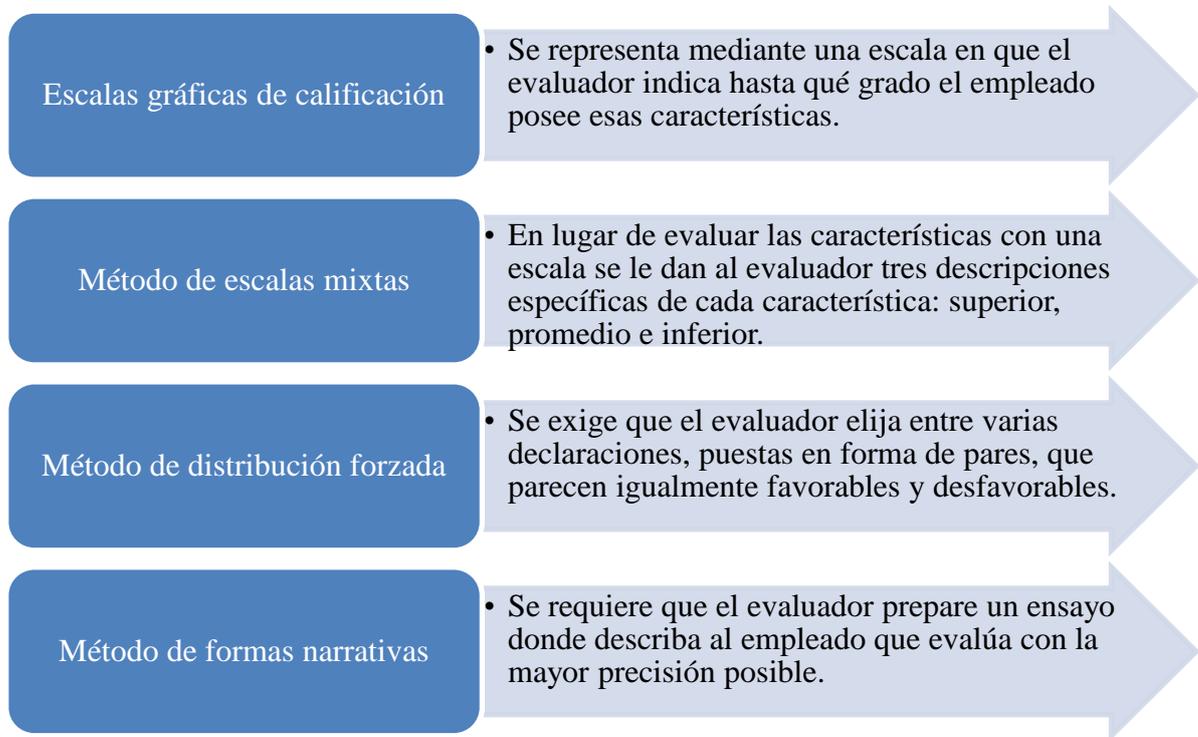
(Chiavenato, 2000) Para poder evaluar a los colaboradores se toman en cuenta diferentes factores que deben ser definidos y valorados por cada organización. Estos factores pueden ser actitudinales (responsabilidad, iniciativa, disciplina, autonomía, etc.) o factores operativos (conocimiento de trabajo, liderazgo, calidad, cantidad, trabajo en equipo, etc.)

Diferentes autores hacen referencia a los distintos métodos de evaluación del desempeño, y refieren a que estos se clasifican de acuerdo con aquello que miden: características (son los más usados, pero no son los más objetivos), comportamientos/competencias (se consideran las mejores para el desarrollo de las personas) o resultados (se focalizan en las contribuciones mensurables de los empleados en la organización) (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999).

#### A. Métodos de Evaluación basados en las características:

Mediante este método se pretende medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como la creatividad, la confiabilidad, iniciativa, etc., o simplemente aquellas que la organización considere importante. Son las más sencillas y fáciles de

administrar. Si las características no están diseñadas en relación con el perfil del puesto, pueden llegar a ser muy subjetivas (Sherman, Bohlander, & Snell, 1999)



*Gráfico N° 7. Métodos basados en características.*

Fuente: Elaboración propia.

#### B. Métodos basados en el comportamiento:

Este tipo de métodos permiten identificar de inmediato el punto en el que cierto empleado se aleja de la escala. Estos métodos nos ayudan a describir que acciones se deberían tomar en el puesto. Por lo general proporciona a los empleados una retroalimentación de desarrollo.

#### Método de incidente crítico

- Se relaciona con el comportamiento del evaluado cuando este origina un éxito o un fracaso en alguna parte del trabajo. Una de las ventajas de este método es que abarca todo el período evaluado.

#### Escala fundamentada para la medición del comportamiento

- Consiste en una serie de escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño laboral. Esta escala requiere mucho tiempo y esfuerzo para su desarrollo ya que debería hacerse una por cada puesto.

#### Escala de observación de comportamiento

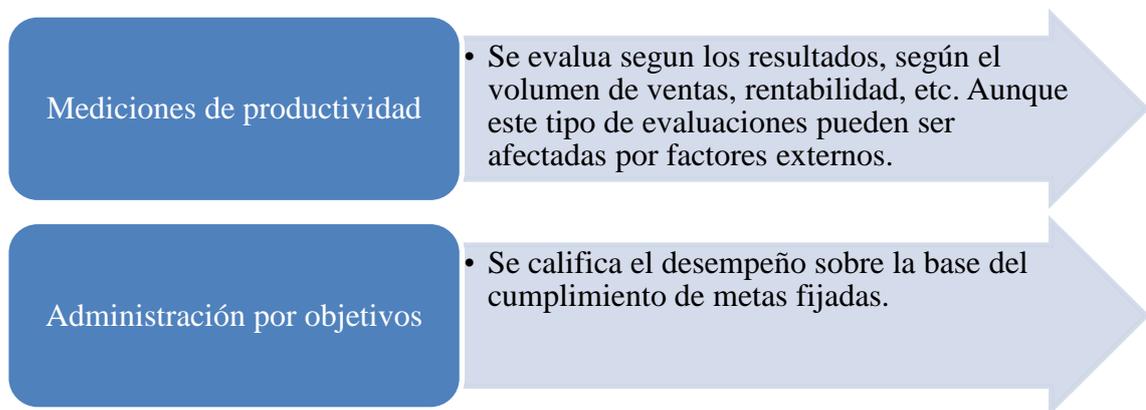
- Enfoque de evaluación que mide la frecuencia observada en un comportamiento.

*Gráfico N° 8. Métodos basados en el comportamiento.*

Fuente Elaboración propia.

#### C. Métodos basados en resultados:

Estos métodos evalúan los resultados que obtienen en su trabajo. Algunos autores afirman que son más objetivos y otorgan autoridad a los empleados. La observación de resultados supone menos subjetividad.



*Gráfico N° 9. Métodos basados en los resultados.*

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, (Werther & Davis, 2008) clasifican a los métodos de evaluación del desempeño en dos tipos:

a. Métodos de evaluación con base en el pasado:

Aquellos métodos que se basan en los resultados que ha logrado el colaborador antes de la evaluación. Los métodos más comunes son:

- Escalas de puntuación.
- Lista de verificación.
- Selección obligatoria o forzosa.
- Evaluación comparativa.
- Verificación de campo.
- Registros de acontecimientos notables o índices críticos.
- Escalas de calificación conductual, entre otros.

b. Métodos de evaluación con base en el futuro:

Aquellos que evalúan el potencial del trabajador o el establecimiento de objetivos, los métodos básicos son:

- Autoevaluaciones.
- Administración por objetivos.
- Evaluaciones psicológicas.
- Método de escalas gráficas o por conceptos.
- Métodos de los centros de evaluación.
- Sistema de evaluación de 360°.

El método a escoger dependerá de cada empresa, de los objetivos y propósitos que cada uno le asigne a la evaluación, también depende mucho de cuanto se desea invertir. Algunas veces estas organizaciones tienden a aplicar los sistemas más elaborados y sofisticados, sin saber que estos no siempre son los mejores.

### 2.3 Definición de términos básicos

- **Autodesarrollo:** Hace referencia al compromiso que tiene una persona para pensar y decidir por sí sola. Este puede conseguirse mediante estudios, trabajos, y actualización de conocimientos. Esto implica al sentido de responsabilidad y tener una actitud proactiva.
- **Capacitación:** Se define como el conjunto de actividades orientadas a la ampliación y adquisición de conocimientos, habilidades y aptitudes para el personal de una organización. Esto les permite tener un mejor desempeño en sus actuales y futuras actividades, y los adapta a las exigencias cambiantes del entorno.
- **Competencias:** Se pueden definir como la capacidad que tiene una persona para realizar con éxito una tarea o actividad de trabajo. Estas tiene relación con el desempeño sobresaliente en un cargo dentro de una organización.
- **Comunicación eficaz:** Se define como el correcto uso de los elementos y canales de comunicación. También implica es uso responsable de estos, como no enviar mensajes contradictorios o ambiguos a una persona o a un grupo de personas. Esta es la base principal de las relaciones humanas exitosas.
- **Desempeño:** Se puede definir como el rendimiento que tiene una persona a la hora de realizar alguna actividad. Se denomina desempeño al grado de desenvoltura que una persona tiene con respecto a un fin esperado.
- **Eficacia:** Es la capacidad que tiene alguien de lograr un efecto o resultado buscado a través de una acción específica. Tiene que ver con hacer lo correcto para lograr el propósito planteado.
- **Eficiencia:** Es la relación que existe entre los recursos empleados y los resultados obtenidos. Es decir cumplir con el objetivo con el empleo del menor número de

recursos. Este punto es importante dentro de una organización ya que ellos pretenden conseguir el máximo rendimiento con el menor costo.

- Entorno: Se define como el conjunto de circunstancias o factores sociales, culturales, económicos, etc. Que rodea a una persona o grupo de personas que influyen significativamente en su estado o desarrollo laboral.
- Evaluación: Acción sistemática de evaluar la conducta, el trabajo, rendimiento, etc. De una persona con relación a sus responsabilidades o actividades.
- Gestión: Este término es utilizado para referirse al conjunto de acciones que permiten realizar cualquier actividad o deseo. Se refiere a todos aquellos trámites que realiza una persona con la finalidad de resolver alguna situación. En el entorno empresarial esta es asociada con la administración de alguna organización.
- Habilidad: Es la aptitud innata, talento, o capacidad que tiene una persona para llevar a cabo y con éxito un trabajo u oficio.
- Objetivos: Es el fin al que se desea llegar, es lo que impulsa a un individuo a tomar buenas decisiones o a perseguir alguna aspiración.
- Organización: Es un sistema que está definido para conseguir y cumplir ciertos objetivos. Pueden estar compuestos por otros subsistemas las cuales desempeñan funciones concretas. También se define como un grupo social integrado por personas, tareas y administración que se relacionan entre sí para alcanzar metas dentro de una estructura sistemática.
- Participación: Se puede definir como la acción de involucrarse en cualquier tipo de actividad ya sea de manera inmediata o premeditada.
- Perfil del puesto: Se refiere a todas las descripciones de las tareas, responsabilidades y características que tiene un puesto dentro de una organización. Estas son necesarias para llevar un buen proceso de selección y para apoyar en la

capacitación de un futuro personal, también nos ayuda a medir el desempeño de los colaboradores.

- **Proceso:** En el ámbito administrativo, un proceso se refiere a una serie sistemática de diferentes acciones dirigidas al logro de objetivos.
- **Productividad:** Es la medida que calcula cuántos bienes y servicios se han producido por cada factor utilizado ya sea trabajador, capital, tiempos, costos, etc. dentro de un periodo determinado.
- **Retroalimentación:** También conocido como feedback, es el proceso de compartir diferentes observaciones y sugerencias, con la intención de recolectar información, para intentar mejorar el funcionamiento de una organización.
- **Reclutamiento:** Es el proceso de atraer personas de manera oportuna mediante un conjunto de procedimientos. Estas personas se denominan candidatos los cuales deber ser potencialmente cualificados y capaces de ocupar un puesto dentro de una organización.
- **Rendimiento:** Se refiere a la proporción que surge de los recursos empelados para obtener algo y el resultado que se consigue. Este también se asocia con el beneficio o la utilidad.

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1 Hipótesis y/o supuestos básicos**

##### **Hipótesis principal**

- El Sistema de evaluación 360° contribuirá al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

##### **Hipótesis Específicas**

- i. El desarrollo de las competencias mejorará el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.
- ii. Las relaciones representativas afectarán al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.
- iii. La retroalimentación contribuirá al desempeño laboral colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

#### **3.2 Variables o unidades de Análisis**

##### **Variable Independiente**

Sistema de Evaluación 360°.

##### **Variable Dependiente**

Desempeño Laboral.

### 3.3 Matriz lógica de consistencia

**TÍTULO: SISTEMA DE EVALUACIÓN 360° Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA FELIPE KIKUCHI & ASOCIADOS**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<b>PROBLEMA PRINCIPAL</b>	<b>OBJETIVO GENERAL</b>	<b>HIPÓTESIS GENERAL</b>			
¿El Sistema de Evaluación 360° contribuirá al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa FELIPE KIKUCHI & ASOCIADOS?	Determinar el nivel de contribución que tendrá Sistema de evaluación 360° en el desempeño de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados	El Sistema de evaluación 360° contribuirá al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados.	Variable Independiente: Sistema de Evaluación 360°	i. Competencias ii. Relaciones representativas iii. Retroalimentación	Técnicas: encuestas y entrevista.
<b>PROBLEMAS SECUNDARIOS</b>	<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>HIPÓTESIS ESPECÍFICAS</b>			
1. ¿Cómo el desarrollo de las competencias mejora el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados?	i. Analizar como el desarrollo de las competencias mejoran el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados.	i. El desarrollo de las competencias mejorarán el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados.		i. Asistencia y puntualidad ii. Conocimiento de trabajo iii. Habilidad para el planeamiento iv. Iniciativa	
2. ¿Cómo las relaciones representativas afectan al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa FK & Asociados?	ii. Analizar como las relaciones representativas afectan al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados.	ii. Las relaciones representativas afectarán al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados.	Variable Dependiente: Desempeño Laboral	v. Esfuerzo y responsabilidad vi. Habilidad para trabajar con otros vii. Cantidad de trabajo viii. Calidad de trabajo ix. Relevancias de tareas x. Autonomía	Instrumentos: cuestionarios.
3. ¿Cómo la retroalimentación contribuye al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados?	iii. Analizar como la retroalimentación contribuye al desempeño colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados.	iii. La retroalimentación contribuirá al desempeño laboral colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados.		xi. Relaciones interpersonales xii. Capacitación xiii. Equidad de salario	

## CAPÍTULO IV

### MÉTODO

#### 4.1 Tipo y método de investigación

Esta investigación se fundamenta en el método Hipotético – deductivo, porque se empleó procedimientos de inferencia estadística para generar las conclusiones, obtenidas a través de una muestra de datos, los cuales han sido recolectados desde la realidad de los colaboradores de Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

El enfoque a utilizar es el cuantitativo, porque se usa la recolección de datos para probar las hipótesis, en base a una escala cuantitativa y un análisis estadístico para obtener una mejor comprensión.

La investigación es de tipo no experimental, puesto que no se manipularon o controlaron las variables presentadas, sólo se observaron los fenómenos en su propio ambiente, para así poder analizarlos.

Se usa una recolección de los datos para así probar la hipótesis, luego se realiza una medición numérica para comprobar la hipótesis, luego se analiza los resultados obtenidos en forma estadísticas y se llegan a formular las conclusiones de caso.

#### 4.2 Diseño específico de investigación

En esta investigación se utilizó un diseño de tipo no experimental, transaccional correlacional. Se dice que es no experimental porque se observaron diferentes situaciones existentes con los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados, estas no fueron provocadas intencionalmente, su propósito es describir las variables y analizar su incidencia e interrelación. Se dice que es transaccional, puesto que la recolección de los datos se hizo en un tiempo único (Marzo 2019).

### 4.3 Población, muestra o participantes

La presente investigación se desarrolló en la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC. , en el distrito de Chorrillos, perteneciente a la provincia de Lima, Departamento de Lima. La investigación tuvo como población a todos los colaboradores de Felipe Kikuchi & Asociados, el cual está compuesta por 21 personas: 20 colaboradores y 01 gerente general.

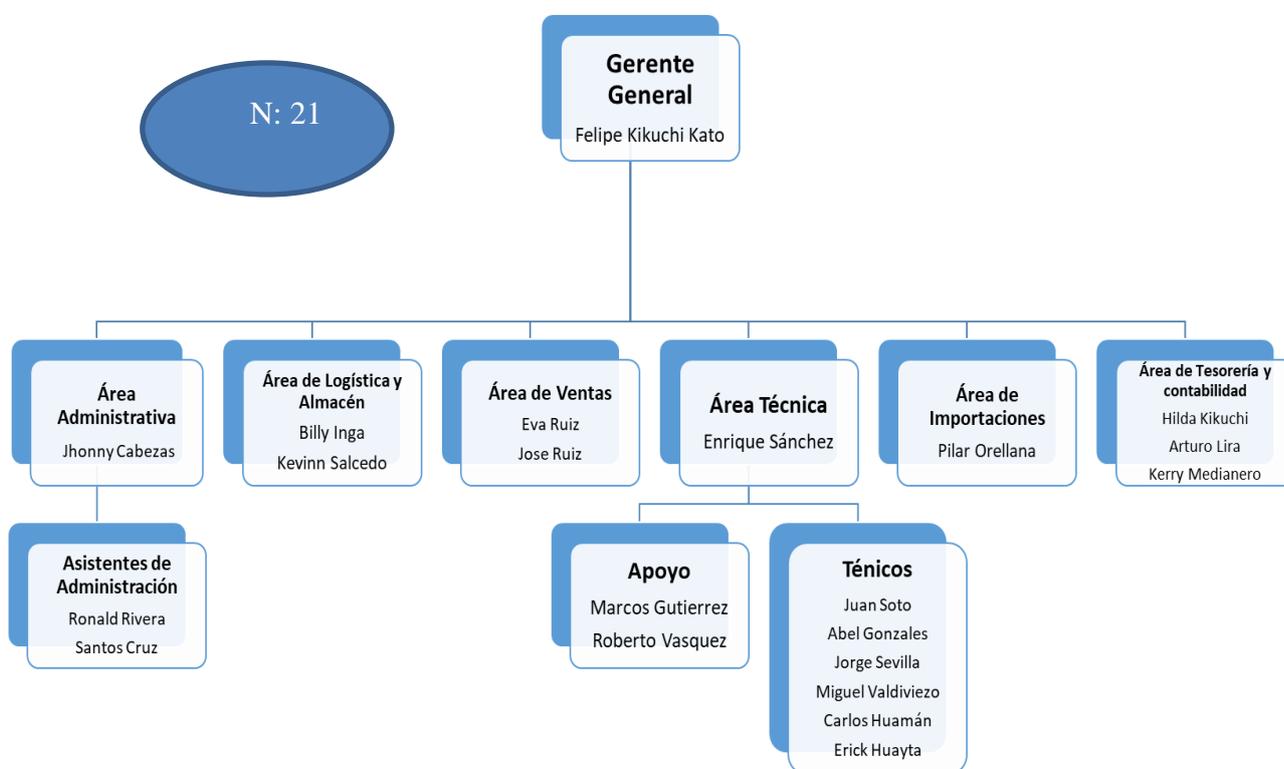


Gráfico N° 10. Organigrama de la Empresa Felipe Kikuchi y Asociados SAC.

Fuente: Elaboración propia.

La muestra es no probabilística, porque no se toma en cuenta la probabilidad de acierto y error para la determinación del tamaño, se toma la totalidad de los participantes, es decir que es una muestra intencional donde se ha tratado disminuir al máximo el sesgo y el error que se pueda considerar al momento de recolectar la información.

#### **4.4 Instrumentos de recogida de datos**

Técnica: Encuesta y Entrevista

En esta investigación se utilizó la encuesta para los colaboradores y la entrevista para el gerente general como técnicas de recolección de datos, la cual fue aplicada a la población permitiendo determinar si la evaluación 360° contribuye al desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC. , Lima, 2019. Para la aplicación de las encuestas siguieron los siguientes pasos:

- a. Se definió la población y muestra.
- b. Se seleccionó el tamaño de la muestra.
- c. Preparación del material para realizar la encuesta (cuestionarios y entrevista).
- d. Organización del trabajo individual de campo.
- e. Codificación de las respuestas para realizar el análisis estadística.
- f. Discusión de los resultados.

Instrumento:

El cuestionario fue el instrumento que se usó para recolectar los datos de la Variable 1: Evaluación 360° y la Variable 2: Desempeño Laboral. El cuestionario es un instrumento que consta de una serie de preguntas para ser resueltas sin intervención del investigador. Tiene como funciones básicas obtener datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación por medio de formulaciones de preguntas. Para ello se debe conocer a profundidad el problema a investigar, objetivos, y las variables. La elaboración de un buen cuestionario se caracteriza por válido y confiable. En esta investigación se aplicaron dos cuestionarios con preguntas formuladas de tipo LIKERT.

El primer cuestionario constó de una introducción, instrucciones, datos/ perfil del encuestado y contenido dividido en dos partes: La primera parte orientado al conocimiento sobre desempeño laboral. El segundo cuestionario constó de una introducción, instrucciones, datos/ perfil del encuestado y contenido sobre la evaluación 360°.

- 1) En la introducción se presentan los objetivos de la investigación, quien lo solicita, petición de colaboración, y un breve agradecimiento de antemano.
- 2) Las instrucciones deben ser claras para que todos aquellos que las respondan entiendan que es lo que se debe hacer, en este caso fue aplicado para todo el cuestionario.
- 3) En los datos/ perfil del encuestado recogemos información como sus edades, puesto de trabajo, años de trabajo, y funciones, como en esta investigación los cuestionarios fueron anónimos no se recolectó los nombres de los colaboradores.
- 4) Dentro del contenido de dichos cuestionarios se encuentran dos tipos de preguntas:
  - a. Preguntas abiertas: tienen una variedad de respuestas.
  - b. Preguntas cerradas: Se presenta en la encuesta las posibilidades de respuesta, estas pueden ser de dos, tres, o más alternativas.

Se considera que este tipo de instrumento posee algunas ventajas: son más económicas, y no requiere de personal altamente especializado para poder aplicarlo. También posee algunas desventajas como: exclusión de personas que tengan los conocimientos adecuados para responder, falta de sinceridad en las respuestas, falta de comprensión.

#### **4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

En esta etapa de la investigación se determina como analizar los datos y que herramientas de análisis estadístico son las más adecuadas para este propósito. En la presente investigación una vez finalizada la recolección de datos, estos se incorporaron al SPSS donde se aplicaron tablas de distribución de frecuencia unidimensional como técnica de procesamiento para el análisis de cada uno de las variables y dimensiones.

También se aplicaron las tablas bidimensionales para el análisis distributivo de las frecuencias entre las variables y dimensiones. Así como gráficos de barra para describir resultados por dimensión y variable. La Prueba de hipótesis con Chi-cuadrado para el establecimiento de la relación, asociación o dependencia de variables, a un nivel de confianza del 95%.

#### **4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio**

(Sampieri, 2015) Se procedió con los siguientes pasos para la ejecución del estudio:

- Elaboración de los problemas a investigar.
- Elaboración del marco teórico.
- Determinación de las variables.
- Determinación de las hipótesis.
- Aplicación de la técnica de procesamiento de los datos.
- Validación de resultados e hipótesis.
- Elaboración de las conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 5.1 Datos cuantitativos

##### a) Dimensión: Conocimiento sobre la evaluación del desempeño laboral.

**Tabla N° 1 .** *Dimensión: Conocimiento sobre evaluación de desempeño laboral.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	1	5,0	5,0
Adecuado	16	80,0	85,0
Muy adecuado	3	15,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación.

#### **Descripción:**

Respecto al conocimiento que manejan sobre la evaluación del desempeño laboral observamos que el 5% tiene un nivel regular, el 80% un nivel adecuado y el 15% un nivel muy adecuado.

#### **Interpretación:**

Los colaboradores afirman tener un nivel de conocimientos adecuado sobre la evaluación del desempeño laboral, es decir no tienen muchas dificultades para realizar su trabajo. Consideran que si los evalúan (de manera informal) y que este tipo de evaluaciones miden el cumplimiento de sus tareas, objetivos y funciones dentro de la organización. También consideran que es importante conocer sus funciones desde antes que lleguen a su puesto de trabajo y que se les debe capacitar para ello. Consideran la evaluación de desempeño es

una herramienta de gran utilidad para el desarrollo de la empresa, la cual debe tener un seguimiento adecuado y permanente para que sea beneficioso para todos.

Los colaboradores afirman que la empresa les brinda los recursos necesarios (según el puesto de trabajo) para el cumplimiento de sus labores dentro de la organización.

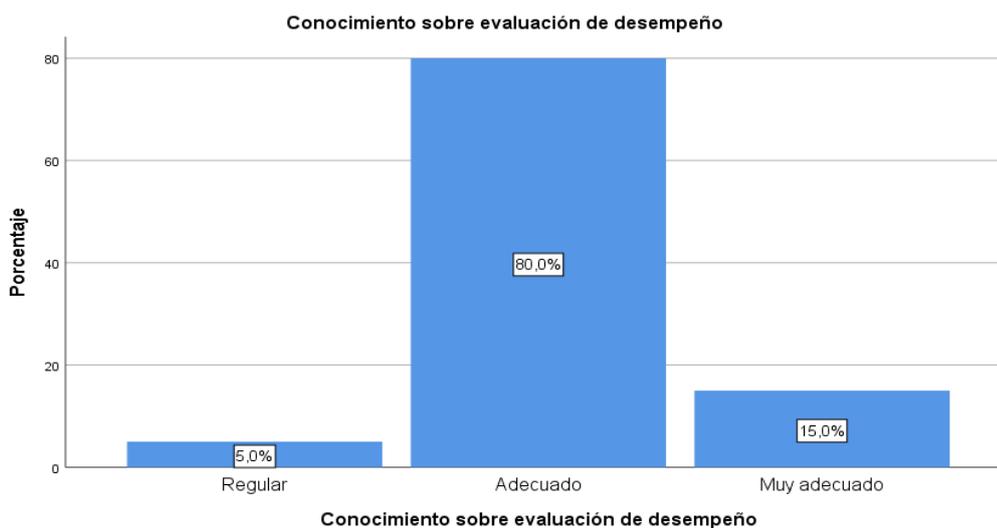


Figura N° 1. Dimensión: Conocimiento sobre evaluación del desempeño.

#### b) Dimensión: Asistencia y Puntualidad

Tabla N° 2 . Dimensión: Asistencia y Puntualidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy inadecuado	1	5,0	5,0
Regular	12	60,0	65,0
Adecuado	6	30,0	95,0
Muy adecuado	1	5,0	100,0
Total	20	100,0	

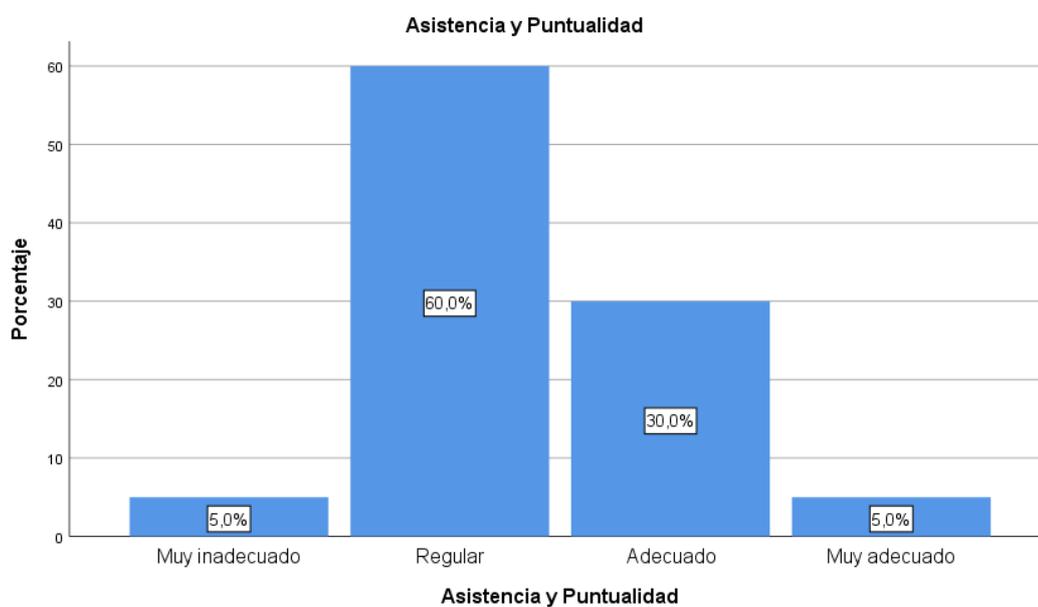
Fuente: datos de la propia investigación.

**Descripción:**

Respecto a la Asistencia y puntualidad observamos que en el 5% es muy inadecuado, en el 60% es regular, en el 30% es adecuado y en el 5% muy adecuado.

**Interpretación:**

Los colaboradores afirman que normalmente cumplen con sus horarios de trabajo, es decir llegan puntuales y no faltan con frecuencia, en la mayoría de los casos esto se ha dado por temas de salud y/o familiares.



*Figura N° 2.* Dimensión: Asistencia y puntualidad de la variable Desempeño Laboral.

**c) Dimensión: Conocimiento de trabajo**

**Tabla N° 3.** *Dimensión: Conocimiento de trabajo.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	2	10,0	10,0
Regular	13	65,0	75,0
Adecuado	5	25,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación.

**Descripción:**

Respecto al conocimiento de trabajo observamos que en el 10% es inadecuado, en el 65% es regular, en el 25% es adecuado.

**Interpretación:**

Los colaboradores afirman que tienen algunas dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimientos (aquellos que tienen poco tiempo en el puesto de trabajo), así mismo aquellos que consideraron que poseen los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto son aquellos que tienen estudios superiores y/o técnico ya culminados.

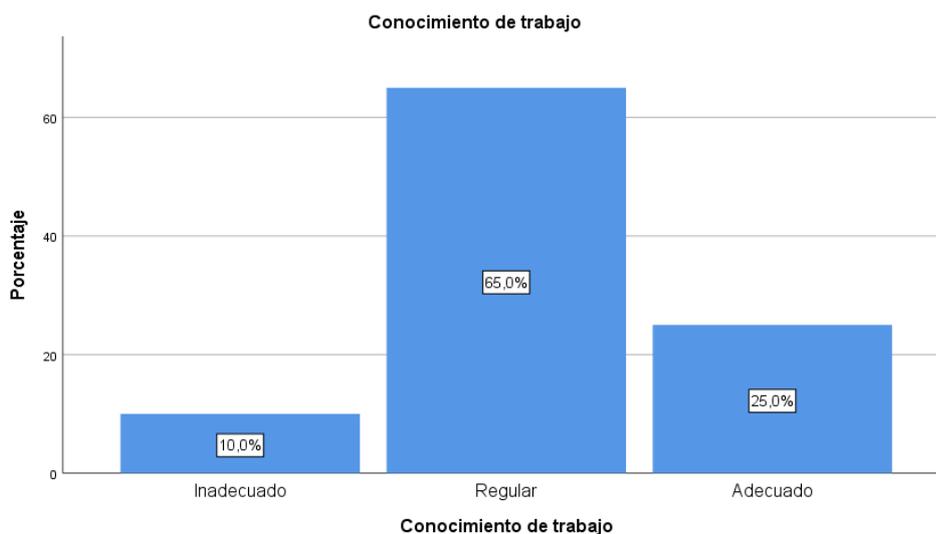


Figura N° 3. Dimensión Conocimiento de trabajo de la variable desempeño laboral.

#### d) Dimensión: Habilidad para el planeamiento

Tabla N° 4. Dimensión: Habilidad para el planeamiento.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	1	5,0	5,0
Adecuado	11	55,0	60,0
Muy adecuado	8	40,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación.

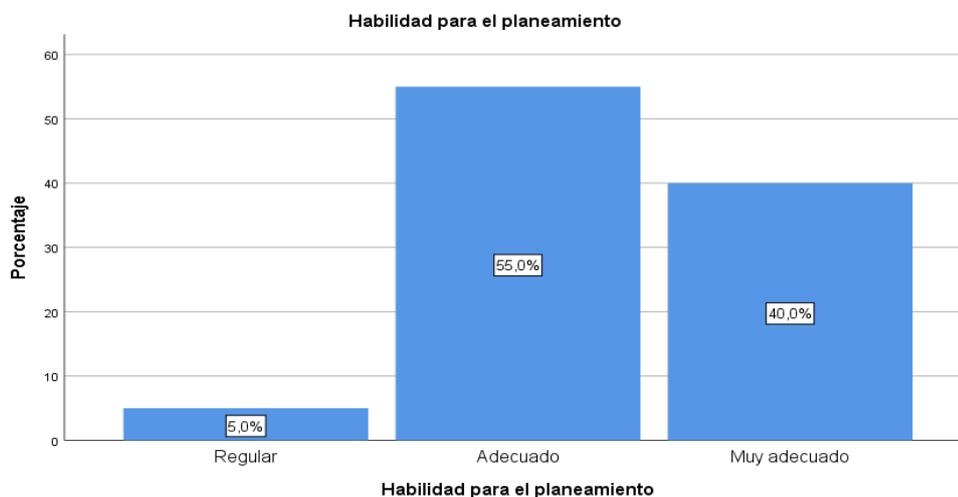
#### **Descripción:**

Respecto a la habilidad para el planeamiento observamos que en el 5% posee un nivel regular, el 55% adecuado, y 40% muy adecuado.

#### **Interpretación:**

Los colaboradores afirman que les agrada participar de la planeación de las actividades que realizan en la organización, también afirman que les interesa dar su punto de vista en la

toma de decisiones. Afirman que saben planear sus propias actividades, así como sus ideas para mejorar el servicio dentro de su posición.



*Figura N° 4.* Dimensión: Habilidad para el planeamiento de la variable desempeño laboral.

e) **Dimensión: Iniciativa**

**Tabla N° 5.** Dimensión: *Iniciativa.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	1	5,0	5,0
Regular	1	5,0	10,0
Adecuado	6	30,0	40,0
Muy adecuado	12	60,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación.

**Descripción:**

Respecto a la iniciativa que poseen observamos que en el 5% es inadecuado, en el 5% es regular, en el 30% es adecuado y en el 60% es muy adecuado.

**Interpretación:**

Los colaboradores afirman que tienen iniciativas para realizar sus tareas. También afirman que ellos pueden emprender sus actividades sin esperar a que se lo indiquen.

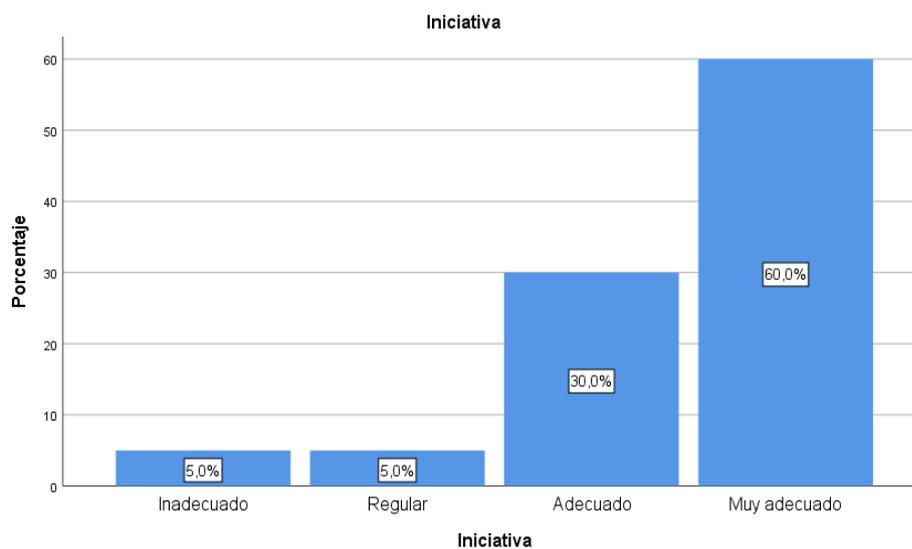


Figura N° 5. Dimensión: Iniciativa de la variable desempeño laboral.

**f) Dimensión: Esfuerzo y responsabilidad**

Tabla N° 6. Dimensión: Esfuerzo y responsabilidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	1	5,0	5,0
Adecuado	10	50,0	55,0
Muy adecuado	9	45,0	100,0
Total	20	100,0	

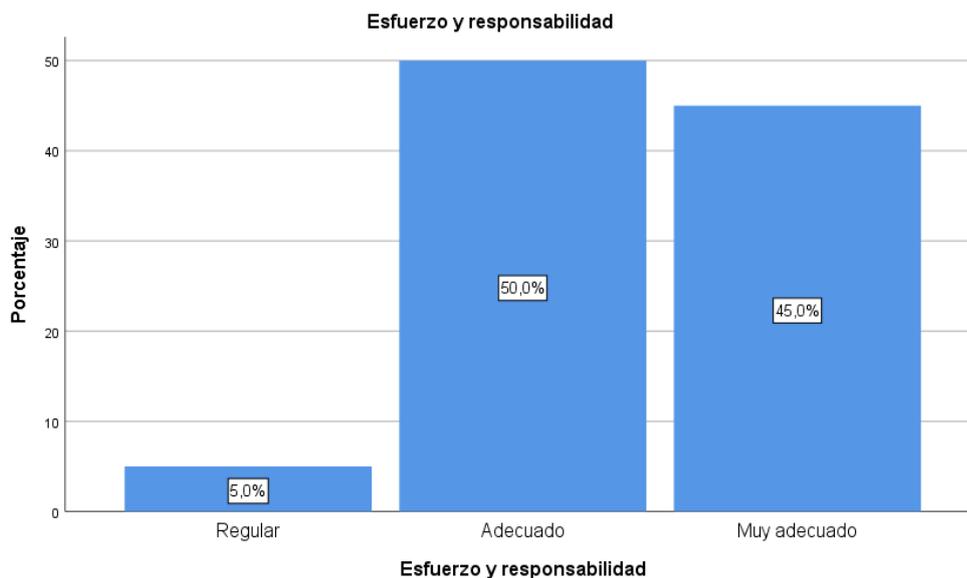
Fuente: datos de la propia investigación.

**Descripción:**

Respecto al esfuerzo y responsabilidad, observamos que el 5% posee un nivel regular, el 50% un nivel adecuado y en el 45% un nivel muy adecuado.

### **Interpretación:**

Los colaboradores afirman que persisten hasta cumplir sus metas fijadas, que son constantes en cualquier tarea que emprenden. También afirman realizan la mayoría de sus tareas con mucha dedicación.



*Figura N° 6.* Dimensión: Esfuerzo y responsabilidad de la variable Desempeño laboral.

### **g) Dimensión: Habilidad para trabajar con otros**

**Tabla N° 7.** Dimensión: Habilidad para trabajar con otros.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	1	5,0	5,0
Adecuado	6	30,0	35,0
Muy adecuado	13	65,0	100,0
Total	20	100,0	

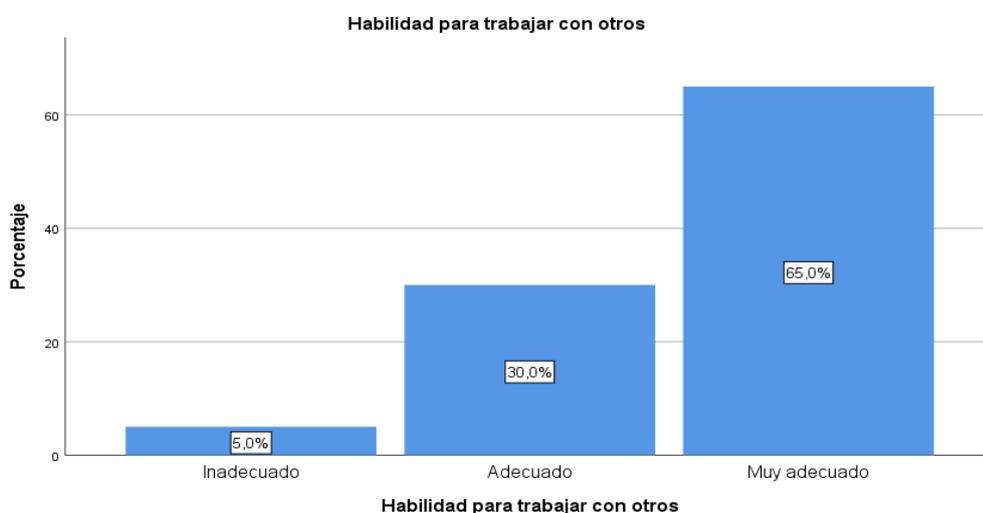
Fuente: datos de la propia investigación.

**Descripción:**

Respecto a la habilidad que poseen para trabajar con otros, observamos que en el 5% es inadecuado, el 30% adecuado y el 65% muy adecuado.

**Interpretación:**

Los colaboradores afirman que cuando se requiere trabajar en equipo les gusta mucho cooperar con otros, y que esto hace que lleven una buena relación con sus compañeros de trabajo.



*Figura N° 7. Dimensión: Habilidad para trabajar con otros de la variable desempeño laboral.*

**h) Dimensión: Cantidad de trabajo**

**Tabla N° 8. Dimensión: Cantidad de trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	4	20,0	20,0
Adecuado	14	70,0	90,0
Muy adecuado	2	10,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación.

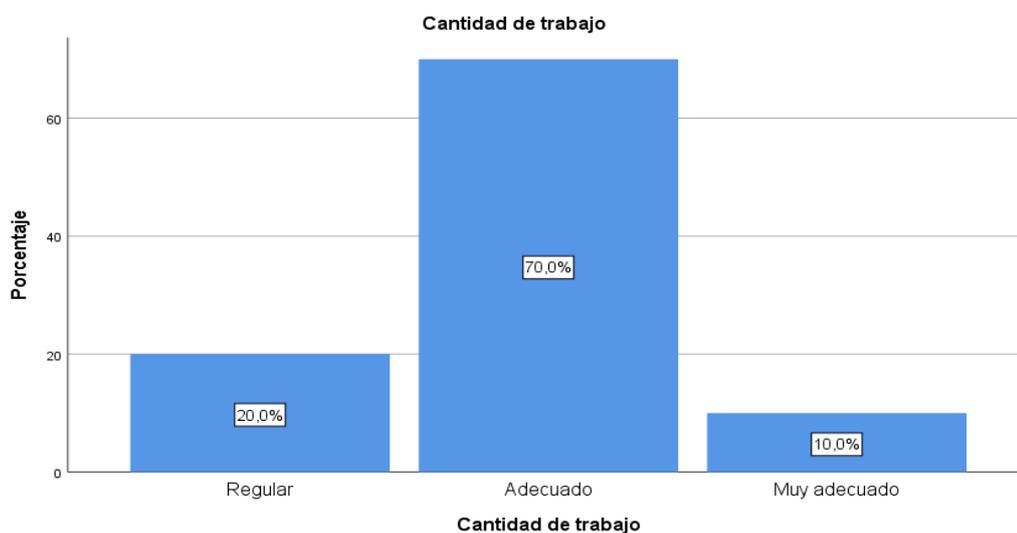
**Descripción:**

Respecto a la cantidad de trabajo, observamos que el 20% considera que es regular, el 70% adecuado y el 10% muy adecuado.

**Interpretación:**

Los colaboradores afirman que regularmente trabajan sin interrupciones a lo largo de su jornada laboral, muchas veces estos son buscados por otras áreas para consultas técnicas.

También consideran que durante la mayor parte de su jornada laboral se encuentran ocupados realizando sus tareas.



*Figura N° 8. Dimensión: Cantidad de trabajo de la variable desempeño laboral.*

**i) Dimensión: Calidad de trabajo**

**Tabla N° 9. Dimensión: Calidad de trabajo.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	14	70,0	70,0
Adecuado	6	30,0	100,0
Total	20	100,0	

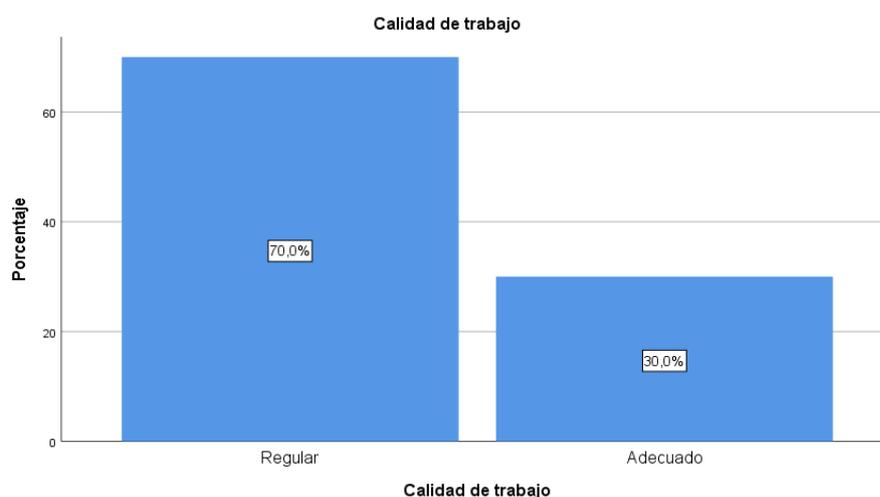
Fuente: datos de la propia investigación.

**Descripción:**

Respecto a la calidad de trabajo, observamos que el 70% lo considera regular y el 30% adecuado.

**Interpretación:**

Los colaboradores afirman que algunas veces no consideran su trabajo interesante, algunas tareas se vuelven monótonas y aburridas. Eso algunas veces los conlleva a tener algunos errores en su trabajo.



*Figura N° 9. Dimensión: Calidad de trabajo de la variable desempeño laboral.*

**j) Dimensión: Relevancia de tareas**

**Tabla N° 10. Dimensión: Relevancia de tareas.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	1	5,0	5,0
Regular	4	20,0	25,0
Adecuado	13	65,0	90,0

Muy adecuado	2	10,0	100,0
Total	20	100,0	

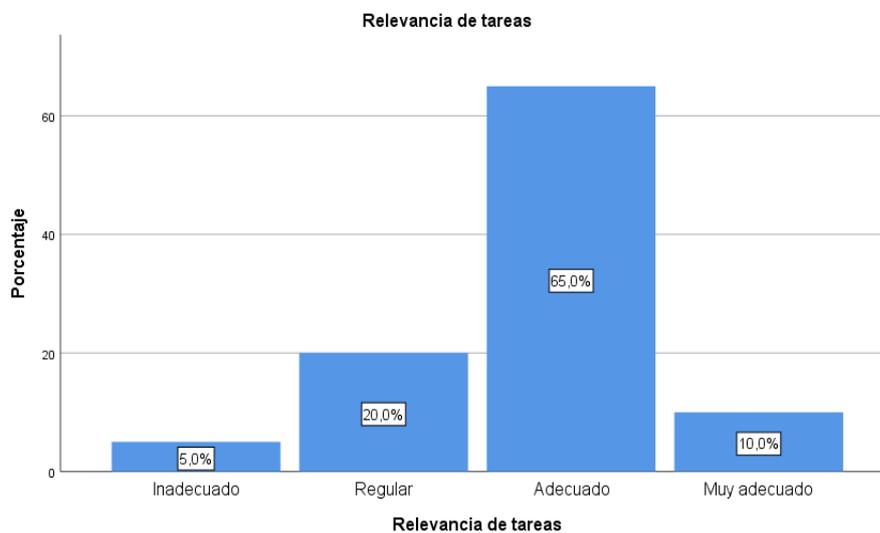
Fuente: datos de la propia investigación.

### **Descripción:**

Respecto a la relevancia de tareas, observamos que el 5% lo considera inadecuado, el 20% regular, 65% adecuado y el 10% muy adecuado.

### **Interpretación:**

Los colaboradores consideran que sus compañeros estiman su trabajo como importante. También consideran que si ellos dejaran de hacer sus tareas no les afectaría mucho a sus compañeros, pero de alguna u otra manera sienten que contribuyen al adecuado funcionamiento de la organización. Consideran que su jefe inmediato en algunas ocasiones si valora su trabajo.



*Figura N° 10.* Dimensión: Relevancia de tareas de la variable desempeño laboral.

### k) Dimensión: Autonomía

Tabla N° 11. Dimensión: Autonomía.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	6	30,0	30,0
Regular	2	10,0	40,0
Adecuado	11	55,0	95,0
Muy adecuado	1	5,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación.

#### Descripción:

Respecto a la autonomía que poseen, observamos que el 30% lo considera inadecuado, el 10% regular, el 55% adecuado y el 5% muy adecuado.

#### Interpretación:

Los colaboradores afirman que frecuentemente piden ayuda a otros para poder hacer su trabajo, la mayoría considera que posee libertad para disponer de cuándo y cómo hacer sus tareas, así como de tomar decisiones.

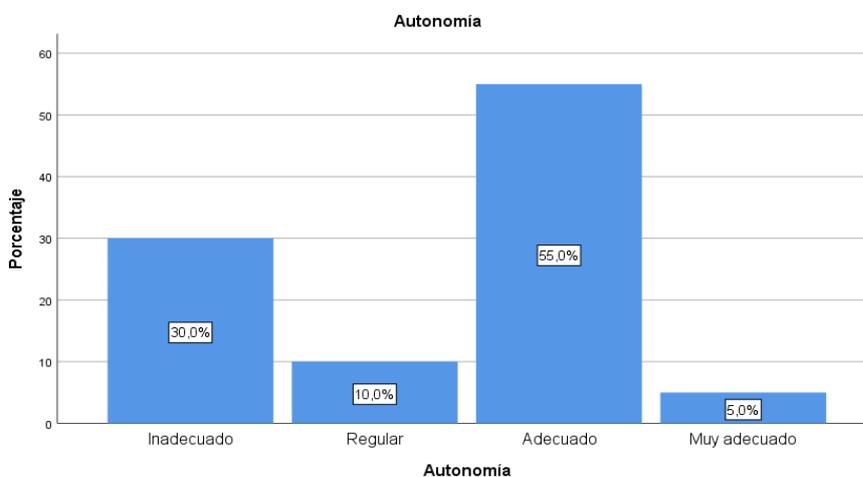


Figura N° 11. Dimensión: Autonomía de la variable desempeño laboral.

### 1) Dimensión: Relaciones Interpersonales

**Tabla N° 12.** *Dimensión: Relaciones Interpersonales.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	1	5,0	5,0
Regular	6	30,0	35,0
Adecuado	12	60,0	95,0
Muy adecuado	1	5,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación.

#### **Descripción:**

Respecto a las relaciones interpersonales que poseen, observamos que el 5% lo considera inadecuado, el 30% regular, 60% adecuado y el 5% muy adecuado.

#### **Interpretación:**

Los colaboradores afirman que todos se ayudan y se apoyan para resolver los problemas, que dentro de ellos existe un ambiente de colaboración. Consideran que en la mayoría de veces son alentados por sus aciertos y que esto lo impulsa a trabajar mejor. Consideran que cuando comenten errores estos no son criticados. Afirman regularmente se les consulta antes de tomar decisiones importantes, y gracias a ello pueden establecer sus propios objetivos dentro de su trabajo.

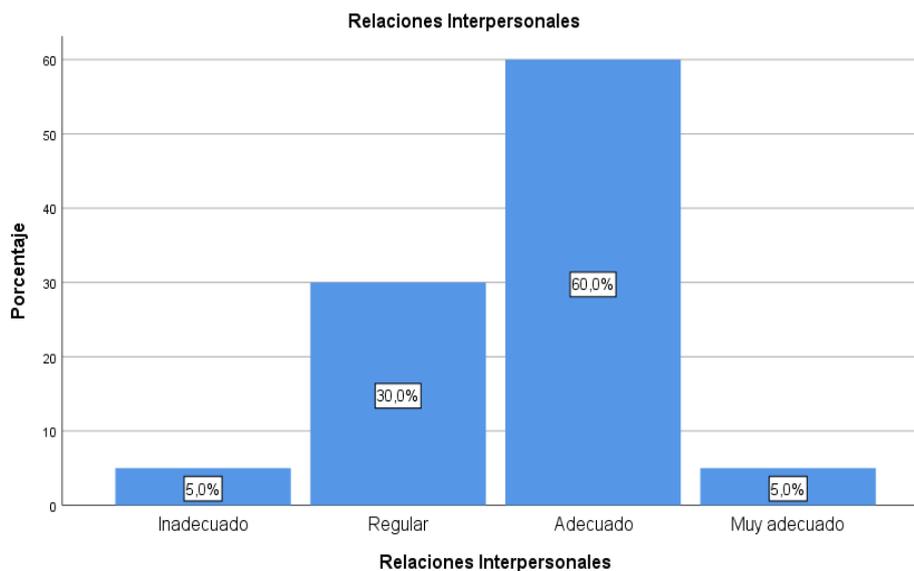


Figura N° 12. Dimensión: Relaciones interpersonales de la variable desempeño laboral.

#### m) Dimensión: Capacitación

Tabla N° 13. Dimensión: Capacitación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	1	5,0	5,0
Regular	5	25,0	30,0
Adecuado	13	65,0	95,0
Muy adecuado	1	5,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación.

#### **Descripción:**

Respecto a la capacitación, observamos que el 5% lo considera inadecuado, el 25% regular, el 65% adecuado y el 5% muy adecuado.

#### **Interpretación:**

Los colaboradores afirman que las capacitaciones están bien planeadas, y que les permiten

mejorar su desempeño. Pero consideran que deberían tener más oportunidades de capacitarse y que estos estén más de acuerdo a las necesidades de cada puesto.

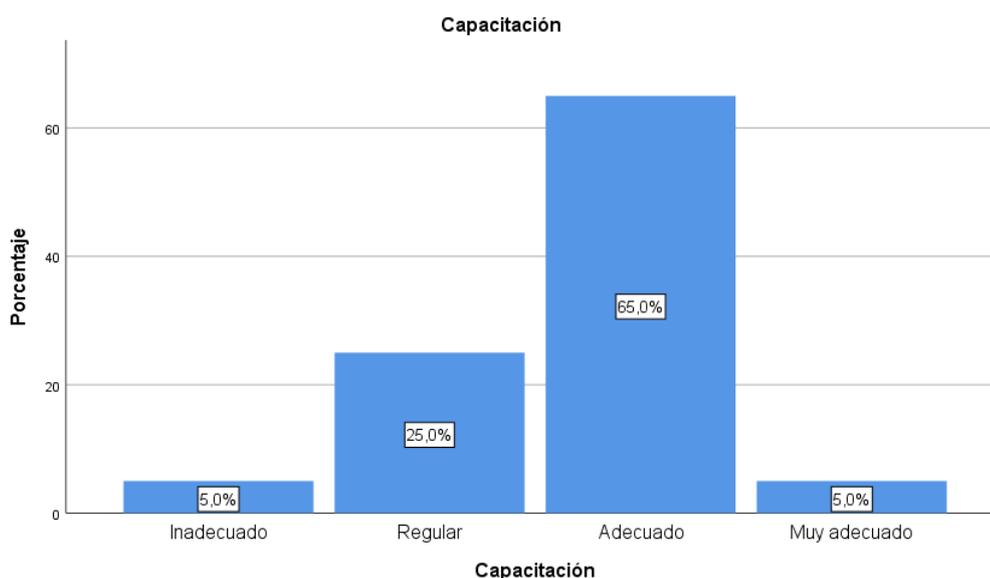


Figura N° 13. Dimensión: Capacitación de la variable desempeño laboral.

#### n) Dimensión: Equidad de salario

Tabla N° 14. Dimensión: Equidad de salario.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	1	5,0	5,0
Regular	6	30,0	35,0
Adecuado	12	60,0	95,0
Muy adecuado	1	5,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación.

#### Descripción:

Respecto a la equidad de salario, observamos que el 5% lo considera inadecuado, el 30% regular, el 60% adecuado y el 5% muy adecuado.

### **Interpretación:**

Los colaboradores afirman que su trabajo posee una remuneración justa, pero consideran que se debe dar algún incentivo (no económico) para de alguna u otra manera motivarlos a la hora de hacer su trabajo. Afirman que se encuentran satisfechos con su trabajo.

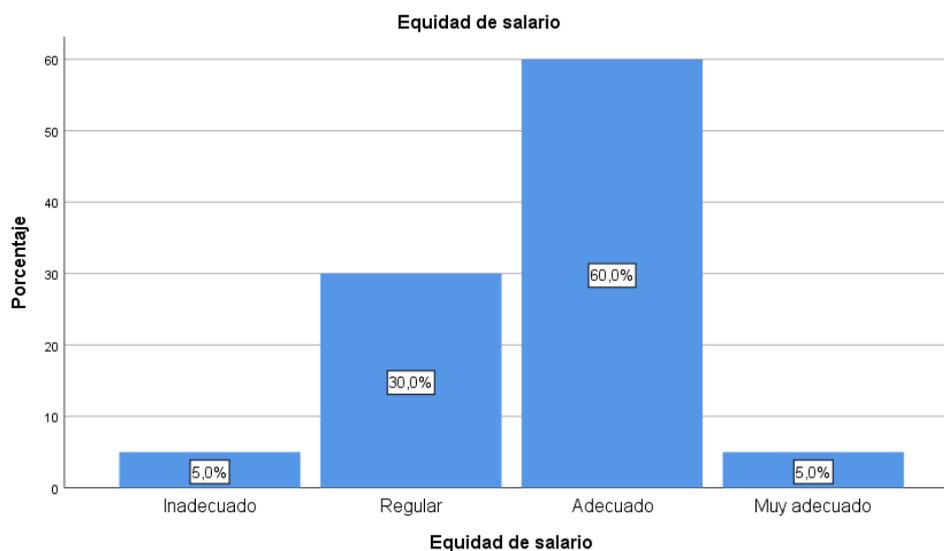


Figura N° 14. Dimensión: Equidad de salario de la variable desempeño laboral.

### **o) Variable Dependiente: Desempeño laboral**

Tabla N° 15. Desempeño laboral.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	2	10,0	10,0
Adecuado	18	90,0	100,0
Total	20	100,0	

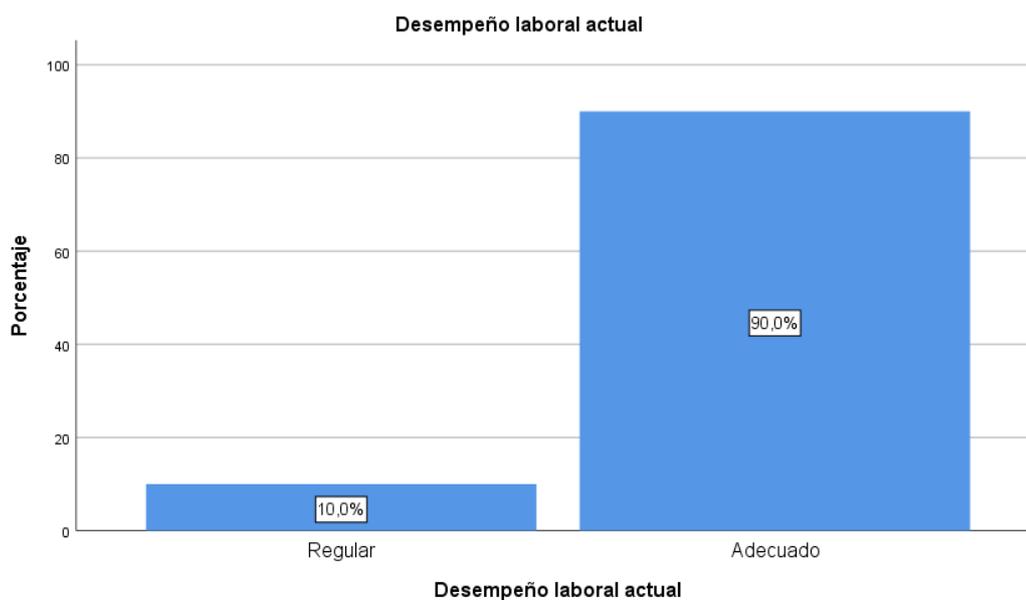
Fuente: Datos de la propia investigación.

### **Descripción:**

Respecto al desempeño laboral actual que poseen los colaboradores podemos observar que en el 10% es regular y en el 90% es adecuado.

**Interpretación:**

Los colaboradores en la actualidad poseen un adecuado desempeño, el cuál puede mejorar mediante el uso de nuevas herramientas que los ayude a su rendimiento.



*Figura N° 15. Desempeño Laboral*

**p) Dimensión: Competencias**

**Tabla N° 16. Dimensión: Competencias.**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	2	10,0	10,0
Adecuado	15	75,0	85,0
Muy adecuado	3	15,0	100,0
Total	20	100,0	

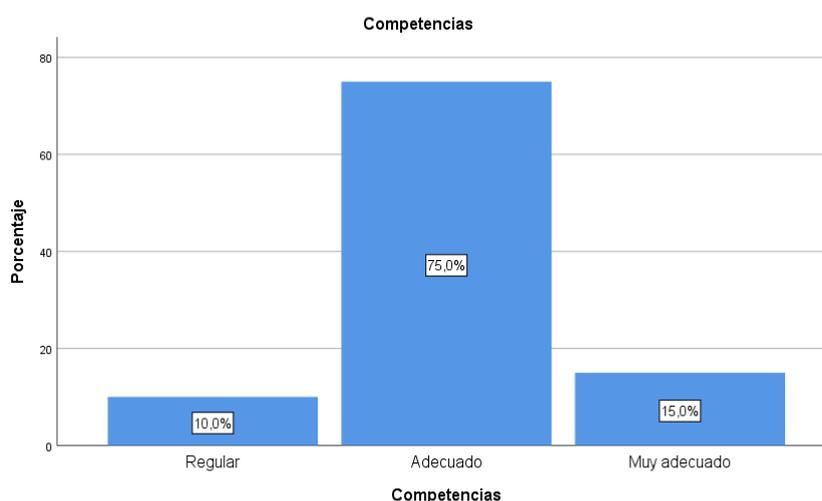
Fuente: datos de la propia investigación.

**Descripción:**

Respecto al manejo e identificación competencias, observamos que el 10% afirma manejar un nivel regular de competencias, el 75% un nivel adecuado y el 15% un nivel muy adecuado.

**Interpretación:**

Los colaboradores afirman que les gustaría ser evaluados sobre la responsabilidad y seguridad, así como los valores que se rigen en la organización, Consideran que la evaluación de su desempeño laboral sería una buena herramienta para el mejor desarrollo de sus actividades diarias.



*Figura N° 16. Dimensión competencias de la variable Evaluación 360°.*

**q) Dimensión: Relación con los demás**

**Tabla N° 17. Dimensión: Relación con los demás**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Regular	1	5,0	5,0
Adecuado	12	60,0	65,0
Muy adecuado	7	35,0	100,0
Total	20	100,0	

Fuente: datos de la propia investigación.

**Descripción:**

Respecto a la relación con los demás observamos que el 5% tiene un nivel regular, el 60% un nivel adecuado y muy adecuado el 35%.

**Interpretación:**

Los colaboradores consideran que es significativo que se los evalúe el espíritu de compañerismo y de colaboración, así como el interés que demostramos a la hora de interactuar con otras personas. Los colaboradores afirman que es importante trabajar en conjunto con otras áreas puesto que mucho de estas se relacionan, y considerando que no son muchos colaboradores creen esta debería ser un punto importante dentro de las planificaciones de trabajo.

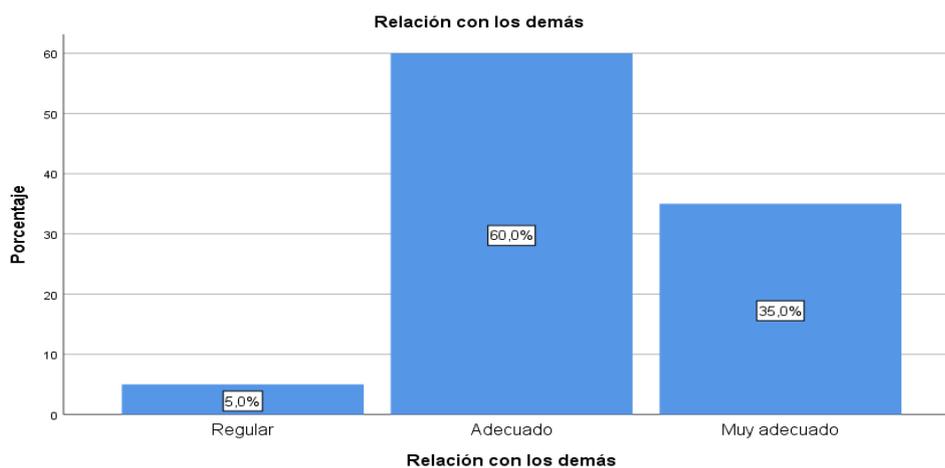


Figura N° 17. Relación con los demás de la variable Evaluación 360°.

**r) Dimensión: Retroalimentación**

Tabla N° 18. Dimensión: Retroalimentación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	6	30,0	30,0
Muy adecuado	14	70,0	100,0
Total	20	100,0	

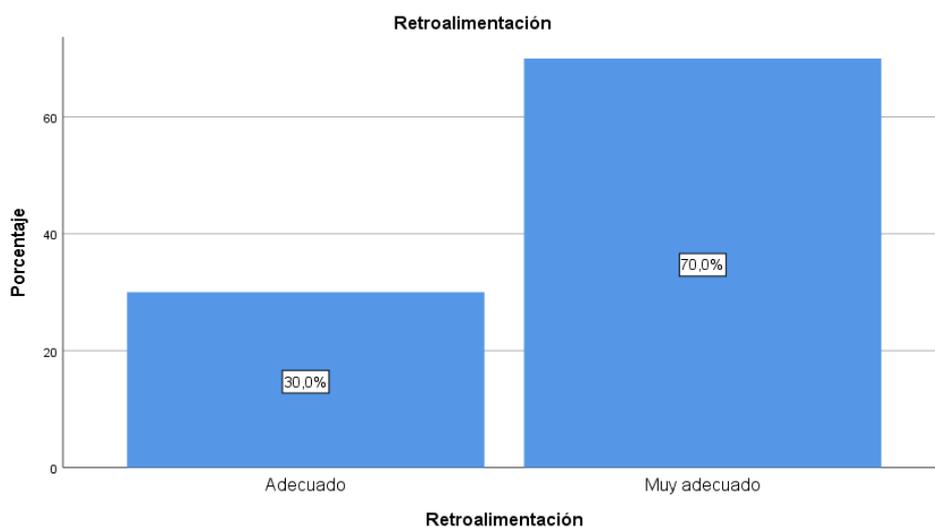
Fuente: datos de la propia investigación.

**Descripción:**

Respecto a la retroalimentación observamos que el 30% tiene un nivel regular, el 70% un nivel adecuado.

**Interpretación:**

Los colaboradores afirman que es necesario evaluar la forma en como estos realizan su trabajo en relación a los resultados que esperan, así mismo consideran que es importante conocer la opinión del jefe, compañeros, clientes y proveedores para tener un buen feedback sobre las tareas que realizó. Pero también observamos que existe un gran porcentaje de personas que no consideran necesario conocer las opiniones de los demás colaboradores pues estos quizás no conozcan sus funciones. Dentro de este punto se considera los resultados de la pregunta N°27 donde sólo el 17.62% considera que la retroalimentación es un beneficio al realizar una evaluación del desempeño.



*Figura N° 18.* Dimensión: Retroalimentación de la variable Evaluación 360°.

s) **Variable Independiente: Evaluación 360°**

**Tabla N° 19.** *Variable Independiente: Evaluación 360°.*

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Adecuado	13	65,0	65,0
Muy adecuado	7	35,0	100,0
Total	20	100,0	

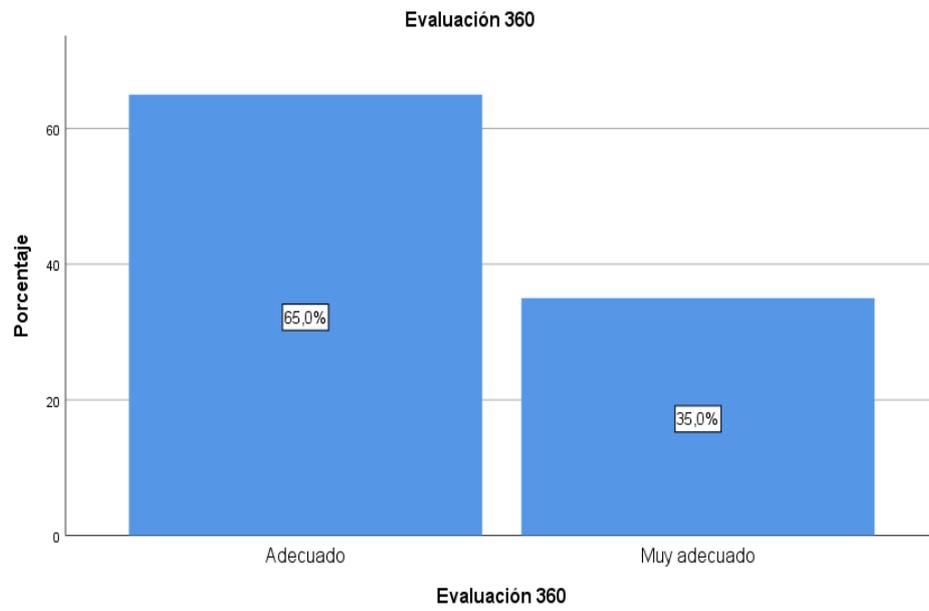
Fuente: datos de la propia investigación.

**Descripción:**

Respecto a la aplicación e importancia de la Evaluación 360° observamos que el 65% lo considera adecuado, el 35% muy adecuado.

**Interpretación:**

Los colaboradores afirman que es importante identificar las competencias que posee un colaborador, tener una buena relación con los demás, y sobre todo tener una buena retroalimentación de sus tareas. Consideran que la evaluación 360° traería beneficios para la organización como el mejoramiento de las relaciones humanas, lo cual conlleva a unos mejores resultados a la hora de ejercer sus tareas y funciones. También consideraron que se le debe evaluar la iniciativa, integridad y liderazgo que poseen dentro de la organización, así como los conocimientos que poseen a la hora de ejecutar su trabajo dentro de la empresa.



*Figura N° 19. Variable Independiente: Evaluación 360°.*

## PRUEBA DE HIPÓTESIS

### Prueba de Hipótesis Principal

**Hipótesis Planteada:** El Sistema de Evaluación 360° contribuirá al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

**Hipótesis Nula:** El Sistema de Evaluación 360° no contribuirá al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

### Resultados:

**Tabla N° 20.** *Evaluación 360° \* Conocimiento sobre evaluación del desempeño laboral.*

**Tabla cruzada**

		Conocimiento sobre evaluación de desempeño						Total	
		Regular		Adecuado		Muy adecuado			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Evaluación 360	Adecuado	1	5,0 %	12	60,0 %	0	0,0 %	13	65,0 %
	Muy adecuado	0	0,0 %	4	20,0 %	3	15,0 %	7	35,0 %
Total		1	5,0 %	16	80,0 %	3	15,0 %	20	100,0 %

Chi-cuadrado: 6.813 gl: 2 Sig.: 0.033 R de Pearson: 0.553 Sig. 0.011

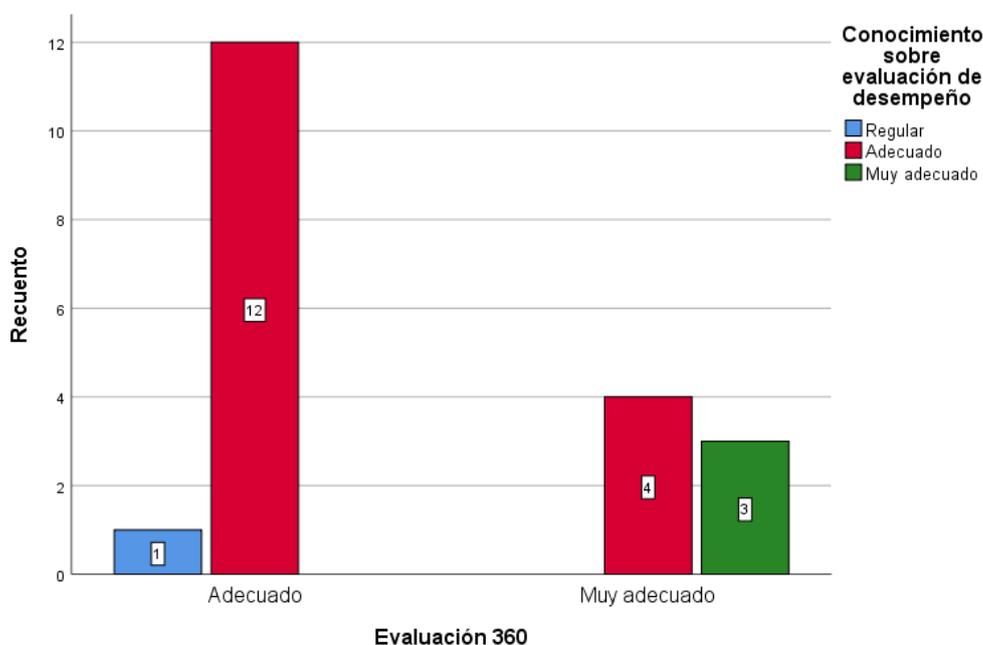
Fuente: Datos de la propia investigación.

### Descripción:

Se observa que el 65% afirma que la Evaluación 360° sería un mecanismo adecuado. De ellos el 5% afirma que mejorará la evaluación del desempeño de manera regular, el 60% la mejorará de forma adecuada y ninguno afirma que es muy adecuado. Por otro lado, el 35% de los encuestados afirma que la evaluación 360° es muy adecuada para la organización, de ellos el 20% nos dice que es adecuada para mejorar la evaluación del desempeño y el 15% nos dice que es muy adecuada.

### **Inferencia:**

De acuerdo a la prueba de hipótesis principal observamos que el valor Chi-cuadrado es de 6.813 con 2 grados de libertad asociado a un valor de significancia de 0.033, además el coeficiente de correlación de Pearson de 0.553 con un valor de significancia de 0.011. Como los valores de significancia son menores a 0.05 podemos afirmar que existe asociación entre las variables es decir que aceptamos la hipótesis en la que planteamos que el Sistema de Evaluación 360° contribuirá al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.



*Figura N° 20. Conocimiento sobre la evaluación del desempeño laboral y la evaluación 360°*

### **Prueba de Hipótesis Secundaria 1:**

**Hipótesis Planteada:** El desarrollo de las competencias mejorarán el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

**Hipótesis nula:** El desarrollo de las competencias no mejorarán el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

Resultados:

**Tabla N° 21.** *Competencias \* Conocimiento sobre evaluación de desempeño laboral.*

**Tabla cruzada**

		Conocimiento sobre evaluación de desempeño laboral						Total	
		Regular		Adecuado		Muy adecuado			
		f	%	f	%	f	%	f	%
Competen cias	Regular	1	5,0 %	1	5,0 %	0	0,0 %	2	10,0 %
	Adecuado	0	0,0 %	15	75,0 %	0	0,0 %	15	75,0 %
	Muy adecuado	0	0,0 %	0	0,0 %	3	15,0 %	3	15,0 %
Total		1	5,0 %	16	80,0 %	3	15,0 %	20	100, 0%

Chi-cuadrado: 29.375 gl: 4 Sig.: 0.000 R de Pearson: 0.899 Sig. 0.000

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:**

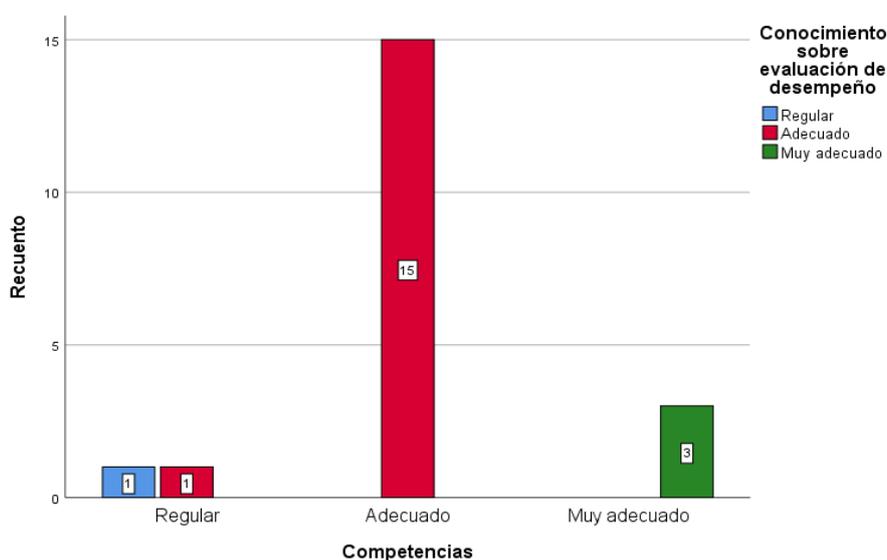
Se observa que el 10% afirma que las competencias se relacionan de manera regular con la evaluación del desempeño laboral, de ellos el 5% afirma que mejorará la evaluación del desempeño de manera regular, el 5% la mejorará de forma adecuada y ninguno afirma que es muy adecuado.

Por otro lado, el 75% de los encuestados afirma que la evaluación de competencias es adecuada para la organización, de ellos ninguno afirma que es regular, el 75% nos dice que es adecuada para mejorar la evaluación del desempeño y el 15% nos dice que es muy adecuada. Y el 15% de los encuestados afirma que la evaluación de competencias es muy adecuada para la organización, de ellos ninguno afirma que es regular ni adecuada para mejorar la evaluación del desempeño y el 15% nos dice que es muy adecuada.

### **Inferencia:**

De acuerdo a la prueba de hipótesis secundaria 1 observamos que el valor Chi-cuadrado es de 29.375 con 4 grados de libertad asociado a un valor de significancia de 0.000, además el coeficiente de correlación de Pearson de 0.899 con un valor de significancia de 0.000.

Como los valores de significancia son menores a 0.05 podemos afirmar que existe asociación entre las variables es decir que aceptamos la hipótesis en la que planteamos que el desarrollo de las competencias mejorarán el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.



*Figura N° 21.* Conocimiento sobre evaluación de desempeño y competencias.

### **Prueba de Hipótesis Secundaria 2:**

**Hipótesis Planteada:** Las relaciones representativas afectarán al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

**Hipótesis nula:** Las relaciones representativas no afectarán al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

Resultados:**Tabla N° 22.** *Relación con los representativas \* Conocimiento sobre evaluación de desempeño laboral.*

**Tabla cruzada**  
Conocimiento sobre evaluación de desempeño

		Conocimiento sobre evaluación de desempeño						Total	
		Regular		Adecuado		Muy adecuado		f	%
		F	%	f	%	f	%		
Relaciones Representativas	Regular	1	5,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	5,0%
	Adecuado	0	0,0%	12	60,0%	0	0,0%	12	60,0%
	Muy adecuado	0	0,0%	4	20,0%	3	15,0%	7	35,0%
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>5,0%</b>	<b>16</b>	<b>80,0%</b>	<b>3</b>	<b>15,0%</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>

Chi-cuadrado: 26.429 gl: 4 Sig.: 0.000 R de Pearson: 0.700 Sig. 0.001

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:**

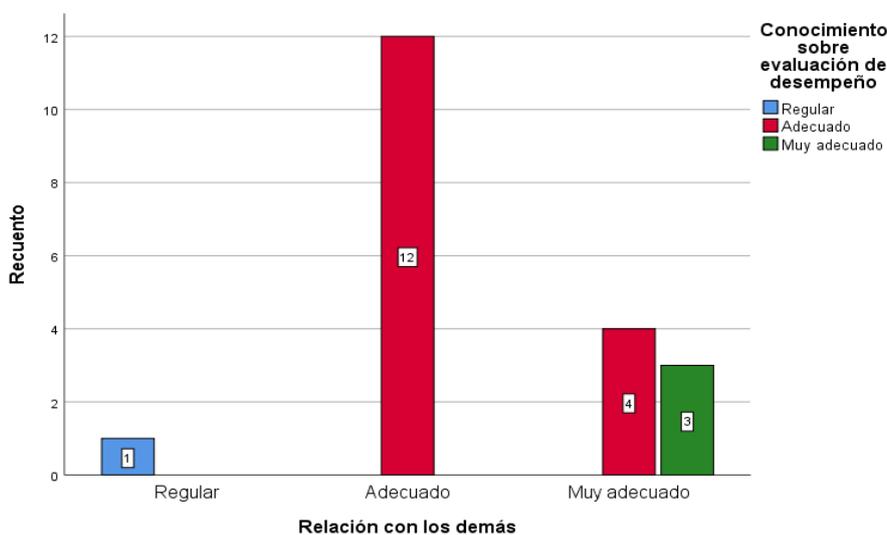
Se observa que el 5% afirma que la Relación representativas se relaciona de manera regular con el desempeño laboral, de ellos el 5% afirma que afectará el desempeño laboral de manera regular, y ninguno afirma que es adecuado ni muy adecuado.

Por otro lado el 60% de los encuestados afirma que las relaciones representativas son adecuadas para la organización, de ellos ninguno afirma que es regular, el 60% nos dice que es adecuada para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores y ninguno nos dice que es muy adecuada. Y el 35% de los encuestados afirma que las relaciones representativas son muy adecuadas para la organización, de ellos ninguno afirma que es regular, el 20% afirma que es adecuada para mejorar el desempeño laboral y el 15% nos dice que es muy adecuada.

### **Inferencia:**

De acuerdo a la prueba de hipótesis secundaria 2 observamos que el valor Chi-cuadrado es de 29.429 con 4 grados de libertad asociado a un valor de significancia de 0.000, además el coeficiente de correlación de Pearson de 0.700 con un valor de significancia de 0.001.

Como los valores de significancia son menores a 0.05 podemos afirmar que existe asociación entre las variables es decir que aceptamos la hipótesis en la que planteamos que las relaciones representativas afectarán al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.



*Figura N° 22.* Conocimiento sobre evaluación del desempeño y relaciones representativas.

### **Prueba de Hipótesis Secundaria 3:**

**Hipótesis Planteada:** La retroalimentación contribuirá al desempeño colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

**Hipótesis nula:** La retroalimentación no contribuirá al desempeño colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

**Resultados:****Tabla N° 23. Retroalimentación \* Conocimiento sobre evaluación del desempeño laboral.**

**Tabla cruzada**

Conocimiento sobre evaluación de desempeño

		Conocimiento sobre evaluación de desempeño						Total	
		Regular		Adecuado		Muy adecuado		f	%
		f	%	f	%	f	%		
Retroalimentación	Adecuado	1	5,0%	5	25,0%	0	0,0%	6	30,0%
	Muy adecuado	0	0,0%	11	55,0%	3	15,0%	14	70,0%
Total		1	5,0%	16	80,0%	3	15,0%	20	100,0%

Chi-cuadrado: 3.631 gl: 2 Sig.: 0.163 R de Pearson: 0.401 Sig. 0.080

Fuente: Datos de la propia investigación.

**Descripción:**

Se observa que el 30% afirma que la retroalimentación se relaciona de manera adecuada con la evaluación del desempeño laboral, de ellos el 5% afirma que contribuirá al desempeño laboral de manera regular, el 25% de manera adecuada y ninguno afirma que contribuirá de manera muy adecuada.

Por otro lado el 70% de los encuestados afirma que la retroalimentación es muy adecuada para la organización, de ellos ninguno afirma que es regular, el 55% nos dice que es adecuada para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores y el 15% nos dice que es muy adecuada.

**Inferencia:**

De acuerdo a la prueba de hipótesis secundaria 3 observamos que el valor Chi-cuadrado es de 3.631 con 2 grados de libertad asociado a un valor de significancia de 0.163, además el

coeficiente de correlación de Pearson de 0.401 con un valor de significancia de 0.080.

Como los valores de significancia son mayores a 0.05 podemos afirmar que no existe asociación entre las variables es decir que negamos la hipótesis en la que planteamos que la retroalimentación contribuirá al desempeño colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

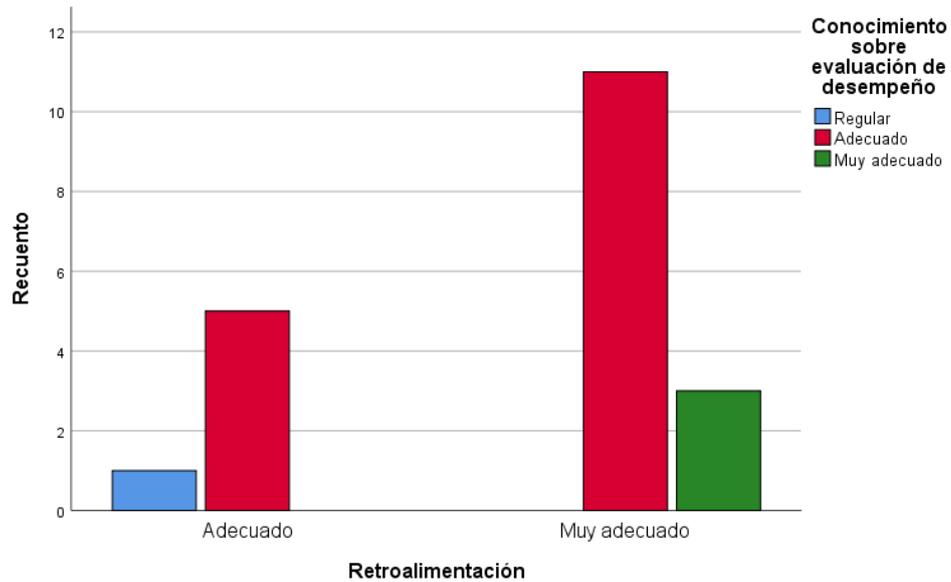


Figura N° 23. Conocimiento sobre evaluación del desempeño y la retroalimentación.

## 5.2 Análisis de resultados

1. De acuerdo al objetivo principal de determinar el nivel de contribución que tendrá Sistema de evaluación 360° en el desempeño de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC. , observamos que en la prueba de hipótesis principal el valor Chi-cuadrado es de 6.813, con 2 grados de libertad asociado a un valor de significancia de 0.033, además el coeficiente de correlación de Pearson de 0.553 con un valor de significancia de 0.011.

Como los valores de significancia son menores a 0.05 podemos afirmar que existe asociación entre las variables es decir que aceptamos la hipótesis en la que planteamos que el Sistema de Evaluación 360° contribuirá al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

2. De acuerdo al objetivo específico N°1 de analizar como el desarrollo de las competencias mejoran el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC. , observamos que en la prueba de hipótesis secundaria 1 el valor Chi-cuadrado es de 29.375, con 4 grados de libertad asociado a un valor de significancia de 0.000, además el coeficiente de correlación de Pearson de 0.899 con un valor de significancia de 0.000.

Como los valores de significancia son menores a 0.05 podemos afirmar que existe asociación entre las variables es decir que aceptamos la hipótesis en la que planteamos que el desarrollo de las competencias mejorarán el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

3. De acuerdo al objetivo específico N°2 de analizar como las relaciones representativas afectan al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC. , observamos que en la prueba de hipótesis secundaria 2 el valor Chi-cuadrado es de 29.429 con 4 grados de libertad asociado a un valor de significancia de 0.000, además el coeficiente de correlación de Pearson de 0.700 con un valor de significancia de 0.001.

Como los valores de significancia son menores a 0.05 podemos afirmar que existe asociación entre las variables es decir que aceptamos la hipótesis en la que planteamos que las relaciones representativas afectarán al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

4. De acuerdo al objetivo específico N°3 de analizar como la retroalimentación contribuye al desempeño colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC. , observamos que en la prueba de hipótesis secundaria 3 el valor Chi-cuadrado es de 3.631 con 2 grados de libertad asociado a un valor de significancia de 0.163, además el coeficiente de correlación de Pearson de 0.401 con un valor de significancia de 0.080.

Como los valores de significancia son mayores a 0.05 podemos afirmar que no existe asociación entre las variables es decir que negamos la hipótesis en la que planteamos que la retroalimentación contribuirá al desempeño colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC.

### 5.3 Discusión de resultados

1. En los antecedentes mencionados en la tesis (Medina & Olivares, 2018) “Modelo de evaluación del desempeño 360° para mejora de la gestión del recurso humano en la clínica San Lorenzo S.R.L. Cajamarca, 2018” los resultados determinaron que el modelo de evaluación 360° incide significativamente en la gestión de recursos humanos debido a que los resultados según la opinión de los colaboradores están por debajo de la media en las dos variables de estudio. Lo que significa que existe una incidencia moderada. Caso similar a nuestra investigación donde los resultados indican que Sistema de Evaluación 360° contribuirá al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC. porque se este tipo de evaluación evaluará las competencias según cada puesto, muchas otras evaluaciones del desempeño no consideran este punto tan importante o lo ven de manera general sin evaluar cada perfil de puesto de trabajo. Además la evaluación 360° considera varios actores dentro de su desarrollo (jefes, colaboradores, clientes, etc.) lo cual conlleva a desarrollar buenas relaciones representativas.

2. En los antecedentes mencionados en la tesis (Ruiz, 2015) “Diseño de un sistema de Evaluación del desempeño 360° del personal de la planta industrial CHEMOTO SAC, Lambayeque 2015”, los resultados determinaron que en la planta CHEMOTO están empleando un sistema de evaluación del desempeño tradicional sin un propósito claro. Los jefes consideran que se debe implementar una herramienta objetiva de evaluación, con propósitos de ascensos, remuneraciones, capacitaciones y desarrollo de personal. Caso contrario a nuestra investigación donde consideramos que para poder emplear el método de evaluación 360° debemos priorizar el desarrollo y análisis de las competencias que posee cada colaborador para que este sea eficiente en resultados y brinde nuevas alternativas de retroalimentación.

3. En los antecedentes mencionados en la tesis (Figueroa, 2008) “Modelo de evaluación del desempeño 360 grados para aplicarla en el área administrativa de una ONG” los resultados determinaron que los problemas principales son: falta de planes de desarrollo con 45% y escasa comunicación con 29%. Esto debe a la poca la relación que poseen sus colaboradores dentro de la organización. Es por ello que afirmamos en nuestra investigación que las relaciones representativas afectaran en el desempeño laboral, así como en sus resultados. Ya que al poseer buenas relaciones interpersonales con los demás se pueden mejorar y contribuir en los planes de desarrollo de la organización.

4. En los antecedentes mencionados en la tesis (Cornejo, Guirola, & Pérez, 2012) “Modelo de Evaluación 360grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la corporación salvadoreña de turismo (CORSATUR), ubicada en el Municipio de San Salvador, departamento de San Salvador”, los resultados determinaron que los trabajadores tienen una respuesta positiva antes las realizaciones de las evaluaciones, porque les permite desarrollarse más en su puesto de trabajo y tener una mejor y eficiente retroalimentación. Caso contrario a nuestra investigación en donde negamos la hipótesis en la que planteamos que la retroalimentación contribuirá al desempeño colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC. , esto se debe a un tema cultural. Los colaboradores no están de acuerdo con los procesos de retroalimentación, porque consideran que se hará una retroalimentación la cual sólo se enfatice a ver los errores de cada uno de ellos y asumen la retroalimentación como un proceso previo al despido, y no a la búsqueda de mejora.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

1. El 65% de los colaboradores considera que la evaluación 360° es una herramienta adecuada para la evaluación del desempeño, y que esta contribuirá a su desempeño porque se enfatiza en evaluarlos según sus competencias, además que involucra a todos los colaboradores lo cual permite tener una variedad de comentarios para poder verificar los resultados y tener una mejor retroalimentación.
  
2. El 75% de los colaboradores afirma que la evaluación de competencias es adecuada para la organización, porque consideran que mediante la evaluación de las competencias según el perfil y puesto de trabajo, es más eficiente para la mejora del desempeño laboral, es decir al tener una buena evaluación enfatizada en las competencias tendremos resultados más coherentes, y gracias a ello tendríamos una mejor retroalimentación para toda la organización.
  
3. El 60% de los encuestados afirma que las relaciones representativas son adecuadas para la organización, Es decir las buenas relaciones que generemos dentro de la organización nos beneficiaran a tener un mejor desempeño laboral. Además, consideran que al involucrar a todos los colaboradores, jefes, clientes y proveedores en la evaluación del desempeño tienen más comentarios imparciales, los cuales benefician a los resultados de las mismas.

4. El 30% afirma que la retroalimentación se relaciona de manera adecuada con el desempeño laboral, asumen este proceso con miedo y desconfianza porque consideran que la retroalimentación es sólo para criticar y no para un proceso de mejora continua. Esto se debe a un tema cultural, a las personas normalmente no les gusta que se les diga en que se están equivocando o en que podrían mejorar, y más si estas tienen muchos años en la empresa y no están acostumbrados a este tipo de evaluaciones. Cabe resaltar que consideran a las capacitaciones un beneficio de la evaluación 360°, lo cual no perciben como una retroalimentación.

## **6.2 Recomendaciones**

1. Basados en los hallazgos obtenidos, se consideran las siguientes recomendaciones, ya sea de uso para la organización objeto del estudio o como para otros investigadores. Plantear y diseñar un modelo de evaluación del desempeño 360° enfatizándose en las competencias y las relaciones que poseen los colaboradores de la organización. Cabe resaltar que este tipo de evaluaciones no sólo se realizan en grandes organizaciones, podemos observar que estas pueden ser más eficientes en pequeñas y medianas organizaciones puesto que sería más fácil y económica su aplicación. Se pueden apoyar en software o algún consultor para la aplicación.
2. Definir y diseñar correctamente los perfiles de puestos de trabajo, y los manuales de funciones para que la aplicación de una la herramienta 360° mejore la evaluación y el desempeño laboral de los colaboradores. Consideramos que un trabajador al tener conocimiento de sus funciones podrá enfatizarse en ellas y tener un mejor rendimiento a la hora de ejercer su trabajo, así mismo al tener definidos los perfiles se podrá elaborar una

correcta evaluación del desempeño, la cual se enfatice en las competencias que debe poseer cada colaborador.

3. Organizar encuentros y salidas recreativas para todos los colaboradores de la organización, esto ayudará a que se mejoren las relaciones interpersonales. Consideramos que en un ambiente ameno de trabajo se pueden tener mejores resultados respecto al desempeño. La evaluación 360° actúan varios evaluadores y al involucrarlos e integrarlos a todos tendremos diferentes comentarios y puntos de vista, lo cual nos ayudará a tener una mejor retroalimentación dentro de la organización.

4. Realizar una retroalimentación constructiva, mediante reuniones las cuales deben ser frecuentes para ir midiendo los resultados. Para este punto nos apoyaremos en las capacitaciones a los colaboradores, ya sea para que obtengan nuevos conocimientos o para reforzando los que ya poseen. Estas pueden realizarse con el jefe o con alguien experto de la misma organización (opciones más económicas) o también pueden solicitar a un experto externo para su aplicación.

## REFERENCIAS

- Alcalde, J., & Lalangui, T. (2016). *Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la gestión del recurso humano en la empresa MW BUSINESS S.A.C. de Chiclayo en el 2014*. Chiclayo: Universidad de Lambayeque.
- Alles, M. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de RR.HH.* Colombia: McGraw-Hill.
- Cornejo, A., Guirola, G., & Pérez, E. (2012). *Modelo de evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la corporación Salvadoreña de Turismo (CORSA TUR), ubicada en el Municipio de San Salvador, departamento de San Salvador*. San Salvador: Universidad de El Salvador.
- Durand, D. M. (2018). *Clima Organizacional y su relación en el desempeño laboral de los colaboradores de Autoland en la sede La Victoria, años 2017*. Lima: Universidad Ricardo Palma.
- Edwards, M., & Ewen, A. (1996). *360° Feedback, The powerment new model for employee assessment & performance improvement*. Amacom.
- ESAN, C. (17 de Marzo de 2017). Obtenido de Universidad ESAN:  
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/la-retroalimentacion-pieza-clave-en-la-mejora-del-desempeno/>
- Figuroa, X. (2008). *Modelo de evaluación del desempeño 360 grados para aplicarla en el área administrativade una ONG*. Guatemala: Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Herra, & Rodriguez. (1999). Evaluación de desempeño. *Acta académica Universidad Autónoma de Centro América*, 24.

- Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito OSCUS LTDA de la Ciudad de Ambato en el año 2010*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Medina, E. J., & Olivares, G. (2018). *Modelo de Evaluación del Desempeño 360° para mejora de la gestión del recurso humano en la clínica San Lorenzo S.R.L. Cajamarca, 2018*. Cajamarca: Universidad Privada Antonio Guillermo Urelo.
- Molina, C. (2015). *Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°. Un estudi observacional analítico de cohortes. . Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada*.
- O'Donnell, K. y. (s.f.). *Curso de Administración moderna*. McGraw-Hill, p.546.
- Ruiz, E. R. (2015). *Diseño de un sistema de Evaluación del desempeño 360° del personal de la planta industrial CHEMOTO SAC., Lambayeque 2015*. Lambayeque: Universidad Señor de Sipán.
- Salazar, D. S. (2014). *Implementación del sistema de evaluación del desempeño 360° en CAME contratistas y servicios generales S.A. Lima: Universidad San Martín de Porres*.
- Sampieri, R. (2015). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Sherman, Bohlander, & Snell. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: Thomson Editores.
- Universidad Técnica Federico Santa María. (2015). *Universidad Técnica Federico Santa María*. Obtenido de [http://www.th.usm.cl/wp-content/files\\_flutter/1253215645rrhh.pdf](http://www.th.usm.cl/wp-content/files_flutter/1253215645rrhh.pdf)
- Valencia, J. R. (2007). *Administración moderna de personal*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México:

McGraw- Hill Interamericana.

Zárate Oleaga, J. (2008). *Gestionar en equipo, preguntas clave*. . Madrid: ESIC.

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

**APÉNDICE A**

CUESTIONARIO SOBRE EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO LABORAL PARA LOS  
COLABORADORES DE FELIPE KIKUCHI & ASOCIADOS SAC.



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

Tesis: EL SISTEMA DE EVALUACIÓN 360° Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO  
 LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA FELIPE KIKUCHI &  
 ASOCIADOS SAC.

**I. PERFIL DE ENCUESTADO**

a) SEXO                    FEMENINO\_\_\_\_\_ MASCULINO\_\_\_\_\_

b) PUESTO DE TRABAJO                    \_\_\_\_\_

c) TIEMPO DE TRABAJO                    \_\_\_\_\_AÑOS/MESES

d) Actividades principales que realiza en su puesto de trabajo:

\_\_\_\_\_

e) NIVEL DE ESTUDIO                    \_\_\_\_\_

**II. CUESTIONARIO**

Instrucciones

A continuación, le presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceré nos responda con total sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones:

- Total Acuerdo: TA
- Acuerdo: A
- Indeciso: I
- En Desacuerdo: D
- Total Desacuerdo: TD

<b>A. Conocimientos sobre la evaluación del desempeño laboral</b>					
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
1. ¿Considera que la evaluación del desempeño laboral mide que los empleados cumplan con sus tareas y objetivos?					
2. ¿Considera que la evaluación del desempeño laboral mide el comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos deseados?					
3. ¿Considera que el desempeño laboral se enfoca en el cumplimiento a tiempo de las tareas?					
4. ¿La empresa realiza evaluaciones del desempeño laboral?					
5. ¿Considera que es importante conocer su desempeño laboral en la empresa?					
6. ¿Le motiva que se analice su comportamiento como empleado?					
7. ¿Son tomadas en cuenta sus sugerencias o críticas orientadas a mejorar el desempeño en su puesto de trabajo?					
8. ¿Tiene claro cuáles son las funciones de su trabajo?					
9. ¿Se le capacitó para conocer sus funciones de trabajo?					
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
10. ¿Se supervisa constantemente su trabajo?					
11. ¿Le proporciona la empresa Felipe Kikuchi y Asociados los recursos necesarios para el desarrollo de sus actividades?					
12. ¿Considera positiva las relaciones personales colaborador-colaborador en el interior de la empresa Felipe Kikuchi y Asociados?					
13. ¿Existe una buena relación con su jefe?					
14. ¿Considera que la evaluación del desempeño es gran utilidad para para el desarrollo de la empresa Felipe Kikuchi y Asociados?					
15. En el caso que se aplicara un modelo de evaluación del desempeño ¿Considera que se le debe de dar seguimiento a los resultados?					
<b>B. Desempeño Laboral</b>					
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
16. ¿Falta mucho a su trabajo?					
17. ¿Llega puntualmente a su trabajo?					
18. ¿Cumple con su horario de trabajo?					
19. ¿Tiene dificultades para realizar su trabajo por falta de conocimientos?					

20. ¿Considera que tiene los conocimientos necesarios y suficientes para realizar las tareas propias de su puesto?					
21. ¿Le agrada participar en la planeación de las actividades que se realizarán en la empresa Felipe Kikuchi y Asociados?					
22. ¿Se interesa en dar su punto de vista en la toma de decisiones?					
23. ¿Sabe planear sus propias actividades?					
24. ¿Propone ideas para mejorar el servicio en su posición?					
25. ¿Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición?					
26. ¿Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales?					
27. ¿Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo?					
28. ¿Tiene iniciativa para realizar sus tareas?					
29. ¿Puede emprender sus actividades, sin esperar que se lo indiquen?					
30. ¿Persiste hasta que alcanza una meta fijada?					
31. ¿Es constante en cualquier tarea que emprende?					
32. ¿Realiza sus actividades con dedicación?					
33. Cuando se requiere de hacer un trabajo en equipo, ¿le gusta cooperar?					
34. ¿Lleva una buena relación con sus compañeros de trabajo?					
35. ¿Trabaja sin interrupciones a lo largo de su jornada laboral?					
36. ¿Se encuentra ocupado en sus tareas durante la mayor parte de su jornada laboral?					
37. ¿Considera su trabajo interesante?					
38. ¿Considera sus tareas monótonas y aburridas?					
39. ¿Comete muchos errores en su trabajo?					
40. ¿Realiza actividades variadas?					
41. En sus tareas cotidianas ¿Puede utilizar los conocimientos que posee?					
42. ¿Considera que sus compañeros estiman su trabajo como importante?					
43. ¿Si dejara de hacer sus trabajos afectaría a los demás?					
44. ¿Su jefe inmediato valora su trabajo?					

45. ¿Gracias a su trabajo la empresa funciona adecuadamente?					
46. ¿Pide frecuentemente ayuda a otros para poder hacer su trabajo?					
47. ¿Tiene libertad para disponer como, y cuando hacer sus tareas?					
48. ¿Puede tomar decisiones?					
49. ¿Todos se ayudan y apoyan para resolver los problemas?					
50. ¿Existe un ambiente de colaboración?					
51. ¿Es alentado por sus aciertos? ¿Esto lo impulsa trabajar mejor?					
52. ¿Cuándo comete errores en su trabajo sus compañeros lo critican?					
53. ¿Su jefe siempre informa si su trabajo está bien hecho?					
54. ¿Se toman decisiones importantes sin consultarle?					
55. ¿Puede establecer sus objetivos en su propio trabajo?					
56. ¿Las capacitaciones en su trabajo están bien planeadas?					
57. ¿Los cursos de capacitación que recibe le permiten mejorar su trabajo?					
58. ¿Considera que se deberían tener más oportunidades de capacitarse?					
59. ¿Los cursos de capacitación que recibe están de acuerdo con sus intereses?					
60. ¿Considera que su trabajo posee una remuneración justa?					
61. ¿Cree que se debe considerar algún incentivo (no económico) por su trabajo?					
62. ¿Se encuentra muy satisfecho con su trabajo?					

Muchas gracias por su colaboración.

**APÉNDICE B**

CUESTIONARIO SOBRE EVALUACIÓN 360° PARA LOS COLABORADORES  
DE FELIPE KIKUCHI & ASOCIADOS SAC.



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

Tesis: EL SISTEMA DE EVALUACIÓN 360° Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO  
 LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA FELIPE KIKUCHI &  
 ASOCIADOS SAC.

### **I. PERFIL DE ENCUESTADO**

a) SEXO                      FEMENINO\_\_\_\_\_ MASCULINO\_\_\_\_\_

b) PUESTO DE TRABAJO      \_\_\_\_\_

c) TIEMPO DE TRABAJO      \_\_\_\_\_AÑOS/MESES

d) Actividades principales que realiza en su puesto de trabajo:

\_\_\_\_\_

e) NIVEL DE ESTUDIO      \_\_\_\_\_

### **II. CUESTIONARIO**

#### Instrucciones

A continuación, le presentamos una serie de opiniones a las cuales le agradeceré nos responda con total sinceridad marcando con un aspa en la alternativa que considere exprese mejor su punto de vista. Recuerde la escala es totalmente anónima y no hay respuestas buenas ni malas ya que son solo opiniones:

- Total Acuerdo: TA
- Acuerdo: A
- Indeciso: I
- En Desacuerdo: D
- Total Desacuerdo: TD

<b>A. Evaluación de 360° ( Identificación de competencias, Relaciones con los demás y retroalimentación)</b>					
	<b>TA</b>	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>D</b>	<b>TD</b>
1. ¿Alguna vez ha escuchado acerca de la evaluación 360°?					
2. ¿Le gustaría que se le evaluará la responsabilidad y seguridad que muestra en el desempeño de sus labores?					
3. ¿Considera usted que realiza aportes de ideas de mejora para el desarrollo de sus actividades?					
4. ¿Cree que es importante que se evalúe el aporte que usted hace a través de sus ideas?					
5. ¿Considera importante que se le evalúen las competencias según el puesto dentro de la organización?					
6. ¿Para usted es significativo que se evalúe su espíritu de compañerismo y colaboración?					
7. ¿Cree que es necesario evaluar el interés que usted demuestra al momento de interactuar con otras personas?					
8. ¿Se trabaja en conjunto con otras áreas?					
9. ¿Cree que es necesario evaluar la forma en cómo realiza su trabajo en relación a los resultados esperados?					
10. ¿Considera que es necesario conocer la opinión del jefe, clientes, proveedores y compañeros para tener un buen feedback sobre las tareas que realizo?					
11. Marque con una (X) problemas le suceden con mayor frecuencia: a) Llegadas tardías _____ b) Incumplimiento de metas _____ c) Interrupción constante de su trabajo _____ d) Dificultad para trabajar en equipo _____ e) Incumplimiento de normas y reglas _____ f) Poca colaboración _____					
12. Señale en orden jerárquico (1-6) ¿Cuál considera que son los principales beneficios al realiza evaluación del desempeño? a. Capacitaciones _____ b. Ascenso _____ c. Aumentos salariales _____ d. Mejoramiento de las relaciones humanas _____ e. Mejorar la prestación de servicios de la corporación _____ f. Retroalimentación _____					

13. Marque con una (X) los factores principales, según su importancia, que deben ser tomados en cuenta para evaluar el desempeño

- a. Calidad del trabajo \_\_\_\_\_
- b. Responsabilidad y puntualidad \_\_\_\_\_
- c. Iniciativa, integridad y liderazgo \_\_\_\_\_
- d. Cooperación \_\_\_\_\_
- e. Presentación personal \_\_\_\_\_
- f. Conocimiento del trabajo \_\_\_\_\_
- g. Trabajo en equipo \_\_\_\_\_
- h. Cumplimiento de normas \_\_\_\_\_
- i. Relaciones laborales \_\_\_\_\_
- j. Experiencia del trabajo \_\_\_\_\_

Muchas gracias por su colaboración.

**APÉNDICE C**

ENTREVISTA SOBRE Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL Y  
EVALUACIÓN 360° AL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA FELIPE KIKUCHI  
&ASOCIADOS



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

Tesis: EL SISTEMA DE EVALUACIÓN 360° Y SU CONTRIBUCIÓN AL DESEMPEÑO  
 LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA FELIPE KIKUCHI &  
 ASOCIADOS SAC.

**I. PERFIL DE ENCUESTADO**

a) SEXO            FEMENINO \_\_\_\_\_ MASCULINO \_\_\_\_\_

b) PUESTO DE TRABAJO            \_\_\_\_\_

c) TIEMPO DE TRABAJO            \_\_\_\_\_ AÑOS/MESES

d) Actividades principales que realiza en su puesto de trabajo:

\_\_\_\_\_

e) NIVEL DE ESTUDIO            \_\_\_\_\_

**II. ENTREVISTA**

1. ¿Evalúan el desempeño del personal en la empresa FK&ASOCIADOS?

Si \_\_\_\_\_ No X Porque:

\_\_\_\_\_

**RESPUESTA: No se realizan evaluaciones del desempeño. Porque actualmente no tenemos un área de RRHH, y no se tiene asignado un presupuesto para una empresa consultora.**

2. ¿Con base a que evalúan el desempeño del personal?

\_\_\_\_\_

**RESPUESTA:** Las pocas evaluaciones que he realizado han sido cuando pregunto a los demás o al administrador como está trabajando un colaborador o por comentarios de otros. No tenemos claro que deberíamos evaluar.

3. ¿Considera usted que es importante evaluar el desempeño de los colaboradores de la empresa FK&ASOCIADOS? Si  No  Porque:

---



---

**RESPUESTA:** Si, creo que podríamos mejorar en algunos aspectos como la retroalimentación. Tendría la oportunidad de conocer no sólo su rendimiento, sino también su punto de vista frente a varios puntos como las capacitaciones, remuneraciones, etc.

4. ¿Cada cuánto tiempo considera usted que sería conveniente realizar la evaluación del desempeño? Porque:

---



---

**RESPUESTA:** Creo que si encontramos una organización que realice este tipo de evaluaciones a Pymes a un precio accesible y confiable podría realizarse cada 6 meses.

5. ¿Cuál cree que debería ser el objetivo principal de evaluar el desempeño?

---



---

**RESPUESTA:** Medir si los colaboradores están trabajando eficientemente.

6. ¿Según su usted, que factores deben evitarse para la obtención de resultados confiables en la evaluación?

- a) Prejuicios personales \_\_\_\_\_
- b) Calificaciones basadas en acciones recientes \_\_\_\_\_
- c) Antipatía o simpatía hacia el evaluado \_\_\_\_\_
- d) Tendencia a calificar al promedio \_\_\_\_\_
- e) Todas las anteriores \_\_\_\_\_

**RESPUESTA:** Todas las anteriores.

7. ¿Cómo califica la estabilidad laboral en la organización?

---



---

**RESPUESTA: Creo que la estabilidad laboral es buena, la mayoría de nuestros colaboradores tienen aprox de 5 a 9 años. Se le da mucho apoyo en el ámbito de los estudios y oportunidades de ascender.**

8. ¿Toma en cuenta las sugerencias, críticas o comentarios hechos por parte de los colaboradores para mejorar el desempeño en la corporación?

---



---

**RESPUESTA: Si, pero la mayoría de estas sugerencias son brindadas por las “cabezas” como el encargado del área técnica o administrador. Normalmente los técnicos no se animan a realizar sugerencias o al menos a mí no me las han hecho saber.**

9. ¿Cuáles son los problemas laborales que suceden con mayor frecuencia en la organización?

---



---

**RESPUESTA: Bajo sentido de urgencia, falta de identidad con la empresa, poca comunicación entre colaboradores.**

10. ¿Proporciona la organización los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades de los colaboradores?

---



---

**RESPUESTA: A cada colaborador se le brinda los recursos necesarios como laptops, celulares, herramientas, etc. Desde el primer día de trabaja ellos cuentan con las herramientas necesarias para sus tareas.**

11. En su organización, ¿Cuál es la base para mejorar el salario de los empleados?

---



---

**RESPUESTA: Por el momento sólo el área de ventas cuenta con comisiones por proyecto asignado. Se podría considera una mejora en salarios sólo si el colaborador ascendiera o se si se le asignara más funciones y tareas.**

12. ¿Cómo se les pudiera dar a conocer los resultados de la evaluación del desempeño a los colaboradores de la organización?

---



---

**RESPUESTA:** Creo que lo más adecuado sería una reunión con todo el personal, en esta se informaría sobre los resultados de evaluación a nivel general, considero que el feedback debe hacerse de manera personal.

13. ¿Cree que se le debe de dar seguimiento a los resultados de la evaluación del desempeño? Si  No  Porque:

---



---

**RESPUESTA:** Porque es necesario saber si la persona va mejorando en su desempeño laboral, todas las organizaciones buscan y necesitan personal con un buen rendimiento.

14. ¿Alguna vez ha escuchado acerca de la evaluación 360°? Si  No  Si su respuesta fue Si, explique:

---



---

**RESPUESTA:** Consiste en una evaluación donde se consideran las evaluaciones de los jefes, compañeros, clientes y más. Considero que es una evaluación más completa y eficiente.

15. ¿Cuáles cree que son los beneficios que traería consigo implementar la evaluación 360° en la organización?

---



---

**RESPUESTA:** La obtención de diferentes comentarios o puntos de vista ayuda a ser más imparcial a la hora de evaluar o ascender al personal, no considero justo que sólo yo evalúe los evalúe, lamentablemente no paro todos los días en la oficina y sería lo más lógico y objetivo que entre ellos se evalúen.

16. ¿Considera importante la creación de un modelo de evaluación 360° para ser aplicada en la organización? Si  No  Porque:

---

---

**RESPUESTA: En esta empresa no contamos con ningún tipo de evaluación, y considero que esta sería la más correcta y apropiada para comenzar, no sería muy compleja al aplicar porque no son muchos colaboradores.**

17. ¿Considera necesario un manual para la implementación del método de evaluación del desempeño 360° en la corporación? Si  No  Porque:

---

---

**RESPUESTA: Considero que antes de aplicar un modelo de evaluación 360° debemos realizar un manual para su eficiente aplicación e implementación podría ayudarnos de especialistas ya que no contamos con un área de RRHH.**

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

**APÉNDICE D**

AUTORIZACIÓN DEL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA FELIPE  
KIKUCHI & ASOCIADOS SAC. PARA EL USO DE INFORMACIÓN.



FELIPE KIKUCHI & ASOCIADOS S.A.C.

Lima, 13 de Septiembre de 2019

Señores  
UNIVERSIDAD RICARDO PALMA  
Escuela de Administración y Gerencia  
Lima, Perú.

Apreciados,

Yo Felipe Antonio Kikuchi Kato, identificado con DNI 08786997, en mi calidad de representante legal de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC, autorizo a Eva Matilde Ruiz Shardin, estudiante de la Escuela de Administración y Gerencia, de la Universidad Ricardo Palma, a utilizar información confidencial de la empresa para su tesis denominada El Sistema de Evaluación 360° y su contribución al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Felipe Kikuchi & Asociados SAC. Como condiciones contractuales, el estudiante se obliga a (1) no divulgar ni usar para fines personales la información (documentos, expedientes, escritos, artículos, contratos, estados de cuenta y demás materiales) que, con objeto de la relación de trabajo, le fue suministrada; (2) no proporcionar a terceras personas, verbalmente o por escrito, directa o indirectamente, información alguna de las actividades y/o procesos de cualquier clase que fuesen observadas en la empresa durante la duración del proyecto y (3) no utilizar completa o parcialmente ninguno de los productos (documentos, metodología, procesos y demás). El estudiante asume que toda información y el resultado del proyecto serán de uso exclusivamente académico.

El material suministrado por la empresa será la base para la construcción de la investigación. La información y resultado que se obtenga del mismo podrían llegar a convertirse en una herramienta didáctica que apoye la formación de los estudiantes de la Escuela de Administración y Gerencia.

En caso de que alguna(s) de las condiciones anteriores sea(n) infringida(s), el estudiante queda sujeto a la responsabilidad civil por daños y perjuicios.

Atentamente,

Felipe Kikuchi  
Gerente General



FELIPE KIKUCHI & ASOCIADOS S.A.C.

DNI: 08786997