UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INGENIERÍA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360º PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO, EN LA EMPRESA MW BUSINESS S.A.C. DE CHICLAYO EN EL 2014.

PRESENTADA PARA OPTAR EL
TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERO COMERCIAL

AUTORES:

Bach. ALCALDE TORRES JUAN DIEGO

Bach. LALANGUI ZURITA TALI MIRELA

CHICLAYO, DICIEMBRE 2016

MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360º PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO, EN LA EMPRESA MW BUSINESS S.A.C. DE CHICLAYO EN EL 2014.

Presentada a la Facultad de Ciencias de la Ingeniería de la Escuela Profesional de Ingeniería Comercial de la Universidad de Lambayeque, para optar el Título Profesional de Ingeniero Comercial.

Bach. ALCALDE TORRES JUAN DIEGO
Autor

Bach. LALANGUI ZURITA TALI MIRELA
Autor

DAMIAN VALDERA
Asesor

APROBADO POR:

Genaro LLontop Lora
PRESIDENTE JURADO

Marco Benito Parraguez Carrasco
SECRETARIO JURADO

Betty Liliana Vergara Wekselman
VOCAL JURADO

CHICLAYO, DICIEMBRE DEL 2016

DEDICATORIA

Dedicamos la presente tesis:

A Dios por mostrarnos día a día que con humildad,

Paciencia y sabiduría todo es posible.

A nuestros padres y familiares quienes con su amor,

Apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre

a lo largo de nuestra vida universitaria; a ellos que

Siempre tuvieron una palabra de aliento en los

Momentos difíciles y que han sido incentivos de

Nuestras vidas.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos en primer lugar a Dios quien nos dio la vida y la ha llenado de bendiciones en todo este tiempo, a él que con su infinito a amor nos ha dado la sabiduría suficiente para culminar nuestra carrera universitaria.

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento, reconocimiento y cariño a nuestros padres por todo el esfuerzo que hicieron para darnos una profesión y hacer de nosotros personas de bien, gracias por los sacrificios y la paciencia que demostraron todos estos años; gracias a ustedes hemos llegado a donde estamos.

Gracias a nuestros hermanos y personas cercanas a nosotros quienes han sido nuestros amigos fieles y sinceros, en los que hemos podido confiar y apoyarnos para seguir adelante.

Gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma nos ayudaron a crecer como personas y como profesionales.

Agradecemos también de manera especial a nuestro asesor de tesis quién con sus conocimientos y apoyo supo guiar el desarrollo de la presente tesis desde el inicio hasta su culminación.

“Ahora podemos decir que todo lo que somos es gracias a todos ustedes”

CONTENIDO

DEDICATORIA 3
AGRADECIMIENTO 4
ÍNDICE DE FIGURAS 8
RESUMEN 9
INTRODUCCIÓN 11
CAPITULO I 13
INTRODUCCIÓN 13
1.1. Situación problemática: 14
1.2. Formulación del Problema: 16
1.3. Justificación: 16
1.4. Objetivos: 17
CAPÍTULO II 19
MARCO TEÓRICO 19
2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA: 20
2.2. BASES TEÓRICAS: 26
2.3. HIPÓTESIS Y VARIABLES: 56
2.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES. 57
CAPITULO III 59
MARCO METODOLOGICO 59
3.1 MATERIALES Y MÉTODOS 60
3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA EN ESTUDIO: 60
3.3 MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: 61
3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO 62
1 CAPITULO IV 63
2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 63
4.1. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL 64
4.2. DISEÑAR EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MW BUSINESS S.A.C. 76
4.3 APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN 98
4.4. ESTRATEGIAS 107
4.5. PLAN PILOTO PARA LA GESTIÓN DE RECURSO HUMANO 113
CAPITULO V 119
DISCUSIÓN 119

5.1. DISCUSIÓN 120
CAPITULO VI 122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 122
6.1. CONCLUSIONES 123
6.2. RECOMENDACIONES 125
CAPITULO VII 127
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 127
CAPITULO VIII 132
ANEXOS 132

ÍNDICE TABLAS

TABLA 1: ESCALA DE PUNTUACIÓN 38
TABLA 2 Método de Selección Forzada 39
TABLA 3: PARÁMETRO DE CLASIFICACIÓN: DESEMPEÑO GLOBAL 43
TABLA 4: MÉTODO DE COMPARACIONES PAREADAS 44
TABLA 5: MÉTODO DE RETROALIMENTACIÓN 360º 50
TABLA 6: ANÁLISIS FODA 54
Tabla 7: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES 56
TABLA 8: POBLACIÓN 61
TABLA 9: GÉNERO 65
Tabla 10: NIVEL EDUCATIVO 66
Tabla 11: FRECUENCIA DE EVALUACIÓN 67
Tabla 12: ENTREGA DE RESULTADOS 68
Tabla 13: AMBIENTE LABORAL 69
Tabla 14: TRABAJO EN EQUIPO 70
Tabla 15: CAPACITACIÓN PARA REALIZAR EL TRABAJO 71
Tabla 16: POTENCIALIZACIÓN DE COMPETENCIAS Y/O HABILIDADES 72
Tabla 17: NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA LABOR DEL ADMINISTRADOR 73
Tabla 18: RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN DEL DESEMPEÑO 74
Tabla 19: TIEMPO LABORANDO EN LA EMPRESA 75
TABLA 20: PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO A LOS TRABAJADORES DE MW BUSSINES S.A.C. 99
TABLA 21: PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS COMPAÑEROS EN MW BUSSINES S.A.C 101
TABLA 22: PROMEDIO DE LA AUTOEVALUACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE MW BUSSINES S.A.C. 103
TABLA 23: PROMEDIO DE LOS PROMEDIOS OBTENIDOS ENTRE LA EVALUACIÓN DEL JEFE INMEDIATO, LOS COMPAÑEROS Y LA AUTOEVALUACIÓN, DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE MW BUSSINES S.A.C. 105
TABLA 24: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 112
TABLA 25: SALARIAL 115

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA N° 2: GÉNERO 65
FIGURA N° 3: NIVEL EDUCATIVO 66
FIGURA N° 4: FRECUENCIA DE EVALUACIÓN 67
FIGURA N° 5: ENTREGA DE RESULTADOS 68
FIGURA N° 6: AMBIENTE LABORAL 69
FIGURA N° 7: TRABAJO EN EQUIPO 70
FIGURA N° 8: CAPACITACIÓN PARA REALIZAR EL TRABAJO 71
FIGURA N° 9: POTENCIALIZACIÓN DE COMPETENCIAS Y/O HABILIDADES 72
FIGURA N° 10: NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA LABOR DEL ADMINISTRADOR 73
FIGURA N° 11: RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN DEL DESEMPEÑO 74
FIGURA N° 12: TIEMPO LABORANDO EN LA EMPRESA 75
FIGURA N° 13: PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO A LOS TRABAJADORES DE MW BUSSINES S.A.C. 99
FIGURA N° 14: PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS COMPAÑEROS EN MW BUSSINES S.A.C 101
FIGURA N° 15: PROMEDIO DE LA AUTOEVALUACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE MW BUSSINES S.A.C. 103
FIGURA N° 16: PROMEDIO DE LOS PROMEDIOS OBTENIDOS ENTRE LA EVALUACIÓN DEL JEFE INMEDIATO, LOS COMPAÑEROS Y LA AUTOEVALUACIÓN, DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE MW BUSSINES S.A.C. 105
FIGURA N° 17: GESTIÓN DE EQUIPOS 117

RESUMEN

La presente tesis, tiene como objetivo general: 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, teniendo como base teórica, (Alles, Martha, 2006). La evaluación de 360°, en donde dice que es una gran herramienta para medir las competencias blandas, ya que considera todas las relaciones representativas que tiene el evaluado a su alrededor.

La investigación tiene como hipótesis: Ho: La implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en la empresa MW Business S.A.C. tendrá un impacto positivo en la mejora de la Gestión del Recurso Humano para el año 2015.

H1: La implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en la empresa MW Business S.A.C. tendrá un impacto negativo en la mejora de la Gestión del Recurso Humano para el año 2015.

La metodología utilizada en la presente investigación es de tipo exploratoria-cualitativa, y según la investigación se logró determinar 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 propuesto.

Por último, se recomienda y se desarrolla el sistema de evaluación que se ajuste a las necesidades de la empresa. Además, se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

PALABRAS CLAVE: modelo, gestión del recurso humano, desempeño Laboral.

ABSTRACT

This thesis has as a general objective: Measuring the performance of the Human Resource Company MW BUSINESS SAC, through the Model 360 degrees, for the improvement of Human Resource Management in 2014, having as a theoretical basis, (Alles, Martha, 2006), where it is said to be a great tool for measuring soft skills, since it considers all representative relations the evaluated person is surrounded by.

The research has as a hypothesis: Ho: Implementing the performance of the 360 degrees evaluation in the company MW Business S.A.C. will have a positive impact on improving Human Resource Management in 2014.

H1: Implementing the performance of the 360 degrees evaluation in the company MW Business S.A.C. will have a negative impact on improving Human Resource Management in 2014.

The methodology used in this research is a explorative – qualitative type, which, according to the investigation, has confirmed that the company MW BUSINESS SAC has a regular performance, succeeding, as a result, in the proposal of the evaluation model according to the company's needs, being suggested that its application should be carried by the head of human resource management and the general manager, for the proposed objectives to be achieved.

Finally, it is recommended an evaluation system that meets the needs of the company. In addition, the conclusions and recommendations of the work done are presented.

KEY WORDS: model, human resource management, job performance.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación, se enfoca en la evaluación de desempeño de la empresa MW BUSINESS S.A.C, para medir sus conocimientos, destrezas y habilidades, y la realización de sus actividades, a cambio de una recompensa moral, económica y profesional.

En esta tesis se formuló como problema de investigación ¿Cuál es el impacto de la implementación de una Evaluación del Desempeño 360° en la empresa MW BUSINESS S.A.C para la mejora en la gestión del recurso humano en el año 2014?

Los objetivos que considere eran los más adecuados para la investigación, ya que ayudaran a medir el desempeño de los trabajadores dentro de la organización, y a la empresa a poder identificar cuáles son sus trabajadores más eficaces.

Para esta investigación se decidió usar como objetivo general.
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 Recurso Humano en el año 2014.

Seleccione tres objetivos específicos, que ayudaran a conocer como, quienes son los que cumplen la evaluación.

1. Diagnosticar la situación actual de la Gestión del Recurso Humano y enfatizar la importancia de un modelo de Evaluación adecuado y moderno.

2. Medir el Desempeño de los Colaboradores de MW BUSINESS S.A. C. y proveer a la gerencia resultados para la toma de decisiones.

3. Diseñar el modelo de Evaluación del Desempeño 360° para los trabajadores de la empresa MW BUSINESS S.A.C.

Con lo que respecta al planteamiento de hipótesis.

H_o: La implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en la empresa MW Business S.A.C. tendrá un impacto positivo en la mejora de la Gestión del Recurso Humano para el año 2014.

H_1: La implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en la empresa MW Business S.A.C. tendrá un impacto negativo en la mejora de la Gestión del Recurso Humano para el año 2014.

Con lo que se ha implementado un modelo de evaluación de desempeño de 360° en la empresa MW Business S.A.C. ha tenido un impacto positivo, porque nos ha permitido identificar las deficiencias que tiene esta empresa, y el rendimiento y comportamiento de los trabajadores en la organización.

La presente investigación consta de 8 capítulos: primero, la introducción el cual abarca la situación problemática, formulación del problema, la justificación y los objetivos de la presente. En segundo lugar, el marco teórico de la evaluación de desempeño y la gestión del recurso humano. Posteriormente los materiales y métodos para el desarrollo de la investigación.

En el cuarto capítulo, los resultados, el cual viene después de llevar a cabo un análisis de la situación actual de la empresa. Posteriormente el capítulo quinto que es la discusión; sexto, conclusiones y recomendaciones; el séptimo, referencia bibliográfica y por último el octavo que son los anexos de la investigación. Esta es la estructura que se desarrolla a continuación.

CAPITULO I
INTRODUCCIÓN

1.1. Situación problemática:

La evaluación del desempeño como un sistema formal de evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la evaluación del desempeño en la de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, una evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos, (Mondy y Noe, 2005,p. 252).

Internacional

En Sudamérica desde épocas muy antiguas, cuando un hombre trabaja para otro su labor siempre ha sido evaluada. La evaluación del desempeño laboral históricamente se restringió al simple juicio unilateral del jefe respecto al comportamiento funcional del colaborador. Posteriormente, así como fue evolucionando el modelo de recursos humanos, se fueron estableciendo generaciones del modelo, a tal punto que hoy en día podemos encontrar ejemplos de evaluaciones de cuarta generación. Tradicionalmente, la evaluación del desempeño laboral ha constituido un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el personal tales como aumentos salariales, despidos y definición de criterios para validar necesidades de entrenamiento.

No obstante, las grandes empresas han considerado en la última década que esa valoración es insuficiente y suelen utilizar un sistema formal de evaluación del desempeño laboral para valorar el rendimiento de los trabajadores, (Alles M. A., 2008).

Nacional.

En nuestro país la evaluación del desempeño laboral es la principal herramienta con que cuenta cualquier organización para propiciar la mejora del desempeño de sus recursos humanos y en consecuencia el de la organización, contar con un adecuado sistema de evaluación del desempeño es una condición indispensable para lograr altos niveles de competitividad empresarial. Sin embargo, pocas veces, se encuentran en la práctica sistemas de evaluación objetivos que aseguren una valoración eficaz del proceso en cuestión. Estos en su concepción o aplicación dan lugar a la ocurrencia de una gran variedad de errores, (kevin, 2009).

Por ello el objetivo es medir el desempeño de los trabajadores de la empresa MW BUSSINES S.A.C. haciendo una estimación cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, los objetivos y las responsabilidades en sus puestos de trabajo. Al realizar la evaluación, la empresa obtiene una información para tomar decisiones sobre el funcionamiento de la organización y la proyección con sus colaboradores, (Alcalde & Lalangui, 2015).

Local.

La Empresa MW BUSINESS S.A.C., ubicada en la Av. José Leonardo Ortiz Nº 510. Chiclayo, empresa dedicada brindar servicio de sana diversión a la población Chiclayana, es una discoteca y su público objetivo son los jóvenes estudiantes de la clase B y C. Actualmente presenta graves problemas en la atención al público, por su rubro de negocio requiere de personal altamente calificado que cumpla con los protocolos de atención al cliente y que atiendan en el menor tiempo posible.

MW BUSINESS S.A.C., no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño a pesar que tiene bastante participación de mercado, solo brinda una opinión a sus trabajadores sobre su desempeño a lo largo del mes, en una reunión, (Alcalde & Lalangui, 2015).

Esta inadecuada herramienta de evaluación de desempeño laboral que se aplica en la actualidad genera como resultado que no se obtenga una medición clara y transparente, razón por la cual se atraviesa una gran falta de identificación de rendimiento de los trabajadores en la empresa. La evaluación de desempeño laboral es uno de los ejes principales de la empresa puesto que es el termómetro que permite medir el rendimiento de los trabajadores y determinar que les falta a los mismos para mejorar su rendimiento, (kevin, 2009).

Por tal motivo a manera de mejorar y solucionar dicho problema, nace la necesidad de proponer un modelo de evaluación de desempeño y medir el desempeño actual que están teniendo los trabajadores, esperando que con este trabajo de investigación lograr un mejor rendimiento de los trabajadores, también se podrá mantener una herramienta adecuada de evaluación que le permita a la empresa evaluar las funciones de sus colaboradores, definir programas de capacitación y actualización, desarrollar las habilidades del talento humano, buscando que el

personal desempeñe bien sus tareas y disminuya la brecha existente entre la satisfacción de sus clientes y el servicio recibido, (Alcalde & Lalangui, 2015).

1.2. Formulación del Problema:

¿Cuál es el impacto de la implementación de una Evaluación del Desempeño 360° en la empresa MW BUSINESS S.A.C para la mejora en la gestión del recurso humano en el año 2014?

1.3. Justificación:

La presente investigación se justifica desde la perspectiva en la gestión del recurso humano ya que permitirá medir el desempeño laboral, como una herramienta adecuada para instaurar índices de rendimiento de los trabajadores de la empresa MW BUSINESS S.A.C. los mismos que servirán para crear planes y políticas de una buena gestión del talento humano, considerando que los empleados se han convertido en uno de los bienes más preciados para esta organización, (Alcalde & Lalangui, 2015).

Por otro lado la presente investigación se justifica por:

Implicancia social por que beneficiara a los clientes de la empresas, aludiendo que el servicio será de mayor calidad por lo tanto los clientes se sentirán más satisfechos con el producto que van a recibir, esto lleva a la empresa a tener más ingresos, porque sus consumo será mayor. Si le empresa llega a posicionarse como una de las mejores, el personal se verá beneficiado, se podrán identificar aciertos y deficiencias, fortalezas, debilidades, diagnosticar problemas y recomendar las acciones para el mejoramiento laboral de los mismos, contribuyendo así a una mayor eficacia en el desempeño de sus funciones, tendrán más ingresos y por ende una mejor calidad de vida, (Alcalde & Lalangui, 2015).

Implicancia teórica por que le permitirá tener una herramienta de evaluación como modelo y también para que otros negocios dedicados al mismo rubro, adapten un sistema y que permita tener una visión global de su personal de apoyo y puedan medirlo.

Para la Universidad de Lambayeque (UDL) el presente trabajo servirá como antecedente de referencia para investigaciones futuras que versen sobre el mismo tema.

Implicancia práctica porque este modelo se propone con el objetivo de encontrar la solución al problema dela empresa MW BUSINESS S.A.C., dejando obsoleto su antiguo sistema que ya no está a la altura en este mundo globalizado, donde se trabaja en reducir costos y tener más ingresos, estos ingresos se obtendrán si tratamos muy bien al cliente que es la razón del ser del negocio. Se realizará con el apoyo conjunto de los colaboradores y directivos implicados en esta área, para poder tener los resultados deseados, también el equipo de evaluación será de calidad y muy minucioso en su trabajo propuesto.

Asimismo este estudio nos permite desarrollar de manera práctica y eficiente los conocimientos adquiridos en la universidad. Así también desde el punto de vista profesional, el aportar a MW Business S.A.C. una herramienta eficaz que mida el desempeño de quienes la conforman, sus colaboradores, (Alcalde & Lalangui, 2015).

1.4. Objetivos:

1.4.1. Objetivo General:

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 Recurso Humano en el año 2014.

1.4.2. Objetivos Específicos:

1. Diagnosticar la situación actual de la Gestión del Recurso Humano y enfatizar la importancia de un modelo de Evaluación adecuado y moderno.

2. Medir el Desempeño de los Colaboradores de MW BUSINESS S.A. C. y proveer a la gerencia resultados para la toma de decisiones.

3. Diseñar el modelo de Evaluación del Desempeño 360° para los trabajadores de la empresa MW BUSINESS S.A.C.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA:

En el presente trabajo de investigación, existen diferente autores que han realizado una investigación similar a lo propuesto, entre ellos tenemos a los siguientes:

Nivel Internacional:

(Oliva Sosa, 2008) Universidad Equinoccialcuyo, Realizo la investigación *"Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño de 360° del Personal de la Cámara de Comercio de Quito"*, Llego a las siguientes conclusiones.

Tuvo como objeto de estudio aplicar una metodología de investigación que permita detectar la necesidad de implementar de un sistema de evaluación de desempeño en la organización Coopccq. Esta investigación se basó en un cuestionario de 15 preguntas para lo cual utilizaron a 35 colaboradores como muestra.

Los resultados obtenidos fueron la evidente necesidad de un sistema de evaluación para Coopccq. El 85% opina que la falta de evaluación incide en la productividad de la empresa. Como parte final, ante estos malos resultados, se propone un Sistema De Evaluación de 360° (aplicable en todos los niveles: ejecutivo, administrativo y operativo a través de una ficha de evaluación) utilizando la Técnica De Elección Forzada, para mejorar los niveles de eficacia y eficiencia del personal y así de esta manera aumentar la productividad en los servicios que se ofrece, de acuerdo a la misión y visión de la organización.

(Iturralde Torres, 2011), Universidad Técnica de Ambato, Realizo la investigación: *"La Evaluación de 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"*, Llego a las siguientes conclusiones.

Cuyo objetivo primordial es proponer el desarrollo de un modelo de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. De la ciudad de Ambato. Se utilizó una encuesta de 12 preguntas tomando como muestra a 78 trabajadores, la cual nos permitió

conocer la situación actual con respecto al desempeño laboral de los trabajadores.

A través de esta encuesta se determinó: Los empleados no conocen en su mayoría los resultados de la evaluación de su desempeño además no se identifican técnicas apropiadas de evaluación de desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humano. Ante lo expuesto se concluye con la viabilidad de la aplicación de un Método de Evaluación De Desempeño Laboral de 360° por Competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., el cual tendrá como propósito darle la retroalimentación necesaria (desde todos los puntos: jefes, subordinados, compañeros, etc.) y tomar las medidas para mejorar el desempeño y comportamiento para cada uno de los trabajadores (Iturralde, 2011).

(Michilena Noroña, 2008), Universidad Técnica Equinoccial, Realizo la investigación: *"Diseño de un sistema de evaluación de desempeño por competencias en el área administrativa de la entidad Termopichimcha S.A"*, Llego a las siguientes conclusiones.

Establecer actividades de desarrollo de la evaluación del desempeño por competencias con el fin de contribuir con mejoras tanto a la unidad de recursos humanos como a todo el personal de la empresa.

La investigación se orientó bajo la modalidad de proyecto factible, sustentada en una muestra de 29 directivos del área administrativa y financiera. Se desarrolló un modelo de evaluación por competencias de 360°, y se aplicó a cada o de los investigados colocando un puntaje de acuerdo al ponderado que se creía conveniente en cada una de las áreas, también una encuesta para ver la satisfacción y las mejoras que ellos proponían en su puesto de trabajo.

En este trabajo se opta por utilizar el modelo de 360° por Competencias colocando un puntaje ponderado a cada área de acuerdo al criterio del autor. El cual repercutirá de manera positiva en el rendimiento de los trabajadores. Este trabajado nos servirá de guía en el manejo de ponderado de cada competencia a evaluar.

(MARIÑEZ BÁEZ, 2014), Atlantic International University, Realizo la investigación: *"Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región suroeste de Republica Dominicana: caso DGII, BANRESERVAS e INFOTEP 2013",* Llego a las siguientes conclusiones.

Tuvo como objeto de estudio analizar las tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el punto de vista del desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en las empresas descentralizadas en la Región Suroeste de la Republica Dominicana. Esta investigación se basó en la aplicación de dos cuestionarios uno para los empleados y otro para los jefes para lo cual utilizaron a 89 colaboradores como muestra.

Los resultados obtenidos fueron que las personas de las empresas descentralizadas en la Región Suroeste de la República Dominicana manifiestan conductas que son reproducciones de sus experiencias sobre el trato que perciben.

Estas experiencias individuales cuando no son satisfactorias generan comportamientos de escepticismo que quedan latentes en los individuos. La gestión humana no se concibe en esta región de la Republica Dominicana, como un activo importante en la organización, sino que se visualiza como un recurso más el cual la organización utiliza hasta que lo siente útil, y luego lo desecha cuando encuentra otra opción al que puede pagarle menos. Situación está que se da por el alto índice de desempleo en la zona pues el concepto de protección que da tener un empleo en la zona hace que el mismo empleado se sienta poca cosa y trabajos que se hacen por un precio, otros la hacen por la mitad.

(Martín Sierra, 2011), Universidad de Valladolid, Realizo la investigación: *"análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas",* Llego a las siguientes conclusiones.

Cuyo objetivo fue analizar la influencia de las prácticas de recursos humanos en la capacidad de desarrollo de innovaciones de la organización, así como en el resultado organizativo y responde al deseo de profundizar en el estudio de la

retención de empleados, tratando de identificar qué tipo de prácticas de recursos humanos logran un mayor impacto en la retención de los empleados clave o estratégicos de la organización

La investigación se enmarco en la modalidad de proyecto factible, bajo un modelo de gestión descriptivo. La muestra estuvo conformada por un total de 19 colaboradores, todo el personal de la empresa. Se utilizó como métodos de recolección de datos una encuesta que se basó en medir 14 indicadores de gestión del capital humano y se realizó un análisis de linealidad de los indicadores.

La propia definición de este tipo de puestos, generalmente complejos y en los que se asumen retos importantes, induce a pensar que los empleados que los ocupan se planteen su trabajo en términos de cooperación y colaboración con otros miembros de la organización a fin de alcanzar los objetivos del puesto con eficacia, todo lo cual fortalece su capital social.

Nacional.

(Beltran & Urrea, 2013), Universidad Esan, Realizo la investigación *"Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea.",* Llego a las siguientes conclusiones.

Cuyo objetivo fue diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias para la empresa Aportes en Línea, donde se definan las competencias por cargo, metodología de medición para identificar brechas comportamentales para posterior diseño de planes de mejoramiento de las competencias, a través de la formación que permitan aumentar el nivel de desempeño de la empresa y lograr la acreditación según la norma ISO 9001.

La investigación se enmarco en la modalidad de proyecto factible, bajo un modelo de gestión descriptivo. La muestra estuvo conformada por un total de 19 colaboradores, todo el personal de la empresa. Se utilizaron dos métodos de recolección de datos, para definir las competencias de la empresa se realizaron entrevistas con las directivas de la misma y los jefes de área y para medir las competencias se utilizaron el método de encuesta computarizada para todos los

empleados. Los resultados de la evaluación 360º se analizaron con histogramas por cada una de las áreas.

En este trabajo se opta también por el modelo de 360°, donde las competencias extraídas en cuestión son recolectadas de los mismos colaboradores. Resalta la importancia de establecer programas de formación que es el fin a posteriori de evaluación del desempeño. Dicho datos nos servirá para proponer nuestro modelo.

(Fernández, 2014), Universidad Nacional del Centro del Perú el cual lleva por título, Realizo la investigación, *"Percepción de la Autoevaluación de la calidad de la gestión educativa en Docentes de Educación secundaria del distrito de Huancayo"*, Llego a las siguientes conclusiones.

Cuyo objetivo general es Describir el nivel de percepción de la autoevaluación de la calidad de la gestión educativa en docentes de educación secundaria del distrito de Huancayo. Se utilizó una encuesta de 108 preguntas tomando como muestra a 150 trabajadores, la cual nos permitió conocer la percepción de la evaluación de la calidad educativa de los docentes.

A través de esta encuesta se determinó que las instituciones educativas partícipes requieres de un proceso de concientización basado en la Evaluación de la Gestión de la Calidad Educativa para poder tener mejores resultados en el proceso de autoevaluación.

Local.

(Jimenez & Ortíz, 2002), Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo, Realizo la investigación: *"Satisfacción y desempeño en el trabajo y su relación con la calidad de atención percibida por el usuario del área de hospitalización del servicio de cirugía general del hospital nacional Almanzor Aguinaga Asenjo – ESSALUD"*, Llego a las siguientes conclusiones.

Cuyo objetivo fue determinar la relación de la satisfacción y desempeño laboral con la calidad de atención en salud percibida por el usuario del Área de Hospitalización del Servicio de Cirugía General del HNAAA. Se aplicó a una muestra de 25 personas del área mencionada. Se concluyó que el desempeño

laboral también se relaciona con la satisfacción del usuario, pues los trabajadores que tuvieron rendimiento alto fueron evaluados por los pacientes como altamente competentes y que el desempeño laboral de los trabajadores encuestados es alto en relación a su rendimiento y a su idoneidad para el puesto, siendo calificados por los directivos con puntajes mayores de 60% a los médicos y en 100% para enfermeras y técnicas de enfermería.

(Saucedo & Oyola, 2014), Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Realizo la investigación: "*La administración del capital de trabajo y su influencia en la rentabilidad del club deportivo ABC S.A. – Chiclayo, en los períodos 2012 – 2013"*, Llego a las siguientes conclusiones.

La investigación se enmarco en la modalidad de proyecto factible, bajo un modelo de investigación básica descriptiva, donde tomaron como muestra a toda la población por ser pequeña y estuvo conformado por personal administrativo que en total fueron 3 personas. Se utilizó como métodos de recolección de datos la observación y una entrevista personal donde la guía de entrevista fue en un promedio de 16 preguntas para el gerente general, 8 preguntas para el jefe de tesorería y 7 preguntas para el jefe de compras.

Los resultados encontrados fue que la falta de implementación de políticas y herramientas que permitan determinar la situación económica – financiera en la que se encuentra la empresa al momento de tomar decisiones, hicieron que la Administración del Capital de Trabajo en el Club Deportivo ABC sea deficiente en su gestión, originando que la rentabilidad generada durante los períodos 2012 - 2013 no sea la más adecuada; ya que la demanda de recursos durante la operatividad de la empresa, no han seguido una planeación, ni un presupuesto en la cual se determine los parámetros correspondientes en lo que respecta a salida de efectivo y equivalente de efectivo.

2.2. BASES TEÓRICAS:

2.2.1. MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°:

Según (Alles, Martha, 2006) en muchas ocasiones nos enfrentamos a diversas formas de evaluación de nuestro desempeño en nuestras organizaciones. Una delas evaluaciones más conocidas y utilizadas es la evaluación de 360 grados.

La evaluación de 360º es una gran herramienta para medir las competencias blandas. Se llama evaluación de 360 grados o evaluación integral ya que considera todas las relaciones representativas que tiene el evaluado a su alrededor.

A pesar de su innegable utilidad y de que es comúnmente utilizada, esta herramienta es motivo de debate en muchas organizaciones. Muchos trabajadores y directivos no creen en ella, ya que ven en ella una amenaza y, a veces, una manera de dejar al desnudo una serie de aspectos de su desempeño con los que no están contentos.

A nuestro criterio particularmente esta herramienta, bien diseñada y aplicada, es una de las más útiles que se emplean en estos momentos.

FACTORES DEL MODELO DE EVALUACIÓN 360°

A. ASISTENCIA LABORAL

Las disposiciones pactadas por cualquier empresa al momento de la contratación de sus empleados, como por el ejemplo el cumplimiento de la jornada laboral deben ser dadas a conocer para qué así con el conocimiento de cuáles son sus deberes y derechos haya satisfacción de ambas partes.

Entendemos por jornada de trabajo como el tiempo de trabajo o el horario que se ha establecido, de acuerdo al contrato del empleador con el trabajador en el cual este último debe estar a disposición para desempeñar sus tareas. El horario es el tiempo establecido de esa jornada de trabajo, (Del Rey, 2007).

Para que el horario sea cumplido a cabalidad el empleado debe tener asistir a su puesto de trabajo. Así pues, definiremos asistencia como la concurrencia que realiza el trabajador en forma cotidiana a su centro de trabajo durante todos los días laborables que se espera que asista, dentro de los horarios de entrada y salida que

tiene establecido en la empresa para la cual labora. En contraparte si el empleado no se presenta a trabajar ya sea con justificación o no incurre en una ausencia.

No obstante nos parece indispensable en este punto mencionar que existen situaciones en que el trabajador se ausenta y que no se debe considerar como ausentismo. Por ejemplo, ausencia por concepto de vacaciones planificadas, enfermedad o por estar bajo una licencia, etc.

Aquí tenemos algunas recomendaciones que pueden ser acogidas por empleados que tengan irregularidad en el cumplimiento de su asistencia.

(Santibañez & Sánchez, 2007)

- El compromiso del empleado en informarse de todo lo relacionado con las políticas de asistencia y puntualidad en la empresa para la cual labora.
- Concientizarse que todo empleado debe cobrar por horas que trabaja.
- Comprometerse a no incurrir en tiempo adicional sin autorización previa de mi supervisor.
- Reducir la frecuencia de las ausencias por enfermedad al mínimo necesario, procurando guardar el balance de enfermedad para situaciones de necesidad.

La fiabilidad y confiabilidad son tratos que los jefes aprecian en un empleado porque estos rasgos pueden ser indicativos del interés que el empleado tiene en su trabajo y sus responsabilidades. Sin embargo, cuando el ausentismo excesivo o los retrasos se convierten en un problema, quizás es necesario aconsejar al empleado sobre la importancia de estas características y cómo pueden afectar la relación de trabajo, así como su productividad y rendimiento.

B) CAPACIDAD ANALÍTICA

Es la capacidad de llegar a entender una situación compleja, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Tiene que ver con las posibilidades de manejar información y razonar de forma abstracta. La capacidad analítica implica ver y organizar las partes de un problema, situación o sistema, realizando comparaciones entre sus diferentes aspectos y detalles, educiendo relaciones y estableciendo prioridades. También supone entender las secuencias espacio-temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos. Está determinada

por la capacidad para manejar simultáneamente elementos de información para establecer relaciones entre ellos y con los conocimientos que se han adquirido previamente, (Katheleen, 2009).

Las habilidades de análisis en materia de gestión a menudo son definidas como la capacidad de dividir los problemas en partes para ver las relaciones o interdependencias. Las personas con habilidades analíticas planean bien y lideran proyectos con éxito. Ellos son capaces de predecir con exactitud los resultados y desarrollar planes para cumplir con las metas y objetivos.

C). COMUNICACIÓN LABORAL

La comunicación, es una actividad diaria de todas las personas. Y así como es importante en las relaciones personales, lo es también en las organizaciones.

En el ambiente de trabajo, una persona interactúa con sus compañeros, superiores, clientes, etc. De igual manera, recibe información, da o recibe instrucciones y se coordina con equipos de trabajo. Todas estas tareas y relaciones involucran la comunicación, de ahí la importancia de lograr una buena comunicación en las organizaciones laborales.

La comunicación es responsabilidad de cada empleado de la institución. Todos participan de ella (el presidente, personal de línea, etc.). La comunicación efectiva con empleados, clientes, accionistas, vecinos de la comunidad y otros públicos es esencial para la empresa. Las relaciones con la gente se establecen al comunicarse efectivamente con ellos, (Lacasa, 2004) .

D) CONOCIMIENTO LABORAL

Cualquier puesto de trabajo debe tener definidas que el mismo conlleva, y las posible tareas anejas que se deben atender. Otro aspecto que se ha de tener en cuenta el tipo de decisiones que se pueden tomar en ese puesto y quién debe tomar esa decisiones; lógicamente será la persona que esté en ese puesto quien deba decidir lo que se deba hacer y, en otros casos, la decisión la tendrá que tomar la persona responsable del área.

El desarrollo profesional implica una preocupación por conocer y desarrollar las competencias de los trabajadores a través de la formación. Esa vía es junto con la adquisición de nuevas competencias la manera, documentada, para asumir más responsabilidades y ascender verticalmente en el organigrama de la empresa. Lo contrario al desarrollo profesional es un estancamiento e inseguridad profesional, ser designado para puestos inferiores, baja valoración social e inestabilidad laboral, (Rodríguez & Vásquez, 2007) .

Así también encontramos un concepto más amplio (Robbins & Coulter, Administración, 2005) , el cual refiere a que la empresas deben buscar colaboradores competentes y son quienes disponen no sólo de los conocimientos sino también de destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

E) COOPERACION LABORAL

(Frías, 2001) Afirma que la palabra cooperar es el término que en nuestro idioma nos permite expresar la acción de trabajar en asociación con otro individuo, con varios, o con un grupo con la misión de conseguir un objetivo determinado.

Cabe destacarse que cuando es necesario conseguir algún fin que de manera individual sería realmente complejo de lograr, o directamente imposible, es que se llama, se invita a la gente que pueda hacerlo a cooperar con su participación, su esfuerzo, para poder alcanzar la propuesta que se persigue.

Asimismo, cuando observamos que alguien, un amigo, un compañero, un afecto cercano, necesita de nuestra ayuda, cooperación, auxilio, en la realización de alguna tarea o actividad y lo asistimos, estaremos cooperando con él. Entonces, la de colaborar es una acción sumamente común y corriente a instancias de las relaciones interpersonales y en diversos ámbitos.

Y también el término de colaborar se usa para indicar la relación laboral que mantiene un individuo con una empresa determinada y que principalmente se destaca por no implicar la típica vinculación de dependencia laboral, ya que quien

colabora, generalmente, lo hace de una manera un poco más libre en lo que respecta a la asistencia física al lugar de trabajo y el cumplimiento de horarios.

Si bien la palabra cooperar presenta una variedad de sinónimos, el de colaborar es el que más usamos en su lugar dado que a partir del mismo se expresa la acción de colaborar con otra persona o con otros para concretar un fin determinado.

F) DISCIPLINA LABORAL

Según (Castillo, 2006) La disciplina laboral es el conjunto de acciones tendiente a lograr el acatamiento del código de conducta de la empresa por parte de todos sus integrantes. El propósito de las acciones disciplinarias es asegurar que el comportamiento y desempeño de los trabajadores se ajusten a los lineamientos conductuales de la empresa.

El acatamiento de las políticas normas y reglamentos no solo se logran a través de la aplicación de acciones disciplinarias para los que se desvían de ellas, sino a través de recompensas para aquellos que las respetan.

G) INICIATIVA LABORAL

La palabra iniciativa hace referencia a la actitud mediante la cual una persona decide hacer algo esperando obtener algún resultado específico a partir de ello. La iniciativa puede ser entendida como un elemento así como también puede ser entendida como una actitud o forma de actuar en la vida (Caldas & Heras, 2014) .

Este tipo de actitud es hoy en día muy buscada en ciertos ámbitos laborales en los cuales se considera importante que los empleados busquen resolver problemas o conflictos que puedan surgir.

Una definición corta de iniciativa que la define muy bien desde mi punto de vista es: Según (Nelson, 2001) Cualidad personal para anticiparse a los demás dialogando, actuando, resolviendo o tomando decisiones sin necesidad de recibir instrucciones de hacerlo.

La verdadera iniciativa hay que demostrarla en el día a día del trabajo, observando y haciendo un seguimiento cercano del recién incorporado en su nuevo hábitat laboral.

Iniciativa no es esperar a que tú responsable directo te dé las instrucciones a realizar, ni realizar tus tareas habituales de la rutina laboral. Esta cualidad se puede trabajar y potenciar, sin embargo, yo creo que es algo innato a la personalidad de cada uno.

H) PRODUCTIVIDAD LABORAL

La productividad es la capacidad de algo o alguien de producir, ser útil y provechoso. Siempre que se pronuncia la palabra se está dando cuenta de la cualidad de productivo que presenta algo (Robbins & Coulter, Administración, 2005) .

En la economía, la productividad resulta ser la relación entre lo que se produce y los medios empleados para producir, la mano de obra, los materiales, la energía, entre otros. Generalmente, por esto es que se suele relacionar la productividad a la eficiencia y al tiempo, porque cuanto menor sea el tiempo que lleve el obtener el resultado deseado más productivo será el sistema.

Mediante la productividad es que se puede evaluar la capacidad que presenta un sistema para elaborar los productos y el grado en el cual se aprovechan los recursos.

I) PUNTUALIDAD

(Beneyto & Herrero, 2007) Afirma que la puntualidad es la cualidad de una persona de tener cuidado y diligencia en realizar las cosas a su debido tiempo: llegar a tiempo a una cita del trabajo, un compromiso de la oficina, entregar un trabajo pendiente en la oficina dentro del plazo establecido, etc. La puntualidad puede ser entendida como una actitud al mismo tiempo que como un valor: por un lado es la consecuencia de actuar con puntualidad y de saber entonces cómo manejar los tiempos. Una persona puntual siempre da la idea de responsabilidad, respeto y organización al contrario de la imagen que da una persona impuntual.

Se puede decir que la idea de ser puntual, de llegar a tiempo a los lugares o realizar las actividades en tiempo y forma es característica de nuestras sociedades. Esto es así ya que durante gran parte de la historia el ser humano midió el tiempo a partir de fenómenos naturales tales como el sol, los planetas, etc.

La puntualidad tiene que ver entonces con la idea de saber aprovechar y organizar el tiempo con el que uno cuenta a modo de poder así cumplir con los diferentes objetivos y responsabilidades encargados. Al mismo tiempo, cuando se habla de puntualidad en el sentido de llegar a un lugar al horario establecido, esto tiene que ver con la idea de saber manejar el tiempo teniendo en cuenta las diferentes variables que pueden afectarlo con el objetivo final de arribar al lugar de manera correcta.

La puntualidad es característica de responsabilidad, llegar puntual a nuestro trabajo ayuda al desarrollo de la empresa, ya que estamos en condiciones de realizar más actividades y desempeñar mejor nuestro trabajo.

J) RELACIONES INTERPERSONALES

(Wiemann, 2011) Indica que el ser humano desde hace siglos es un ser social, ya sea por necesidades de seguridad, pertenencia, afecto o supervivencia, las personas han decidido formar sociedades de gran tamaño así como sociedades pequeñas de mayor cercanía. La interacción humana ha evolucionado a lo largo del tiempo y a medida ha avanzado la sociedad siendo cada vez más complejas.

Uno de los medios donde son de gran necesidad el establecimiento de relaciones interpersonales funcionales es el ambiente laboral. El trabajo es el principal medio de sustento de la sociedad y por consiguiente tiene una gran relevancia en la vida y estado de ánimo de las personas, (jackisaflor.blogspot.pe, 2012).

K) TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano a fin de alcanzar un objetivo en común. La colaboración y organización dentro del equipo es fundamental, pues se refiere al hecho de que cada miembro del equipo aporte a éste todos sus recursos personales para ayudar al logro del objetivo establecido (Weste, 2003) .

L) VALORES

De acuerdo con (Ballvé, 2011) Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

Los valores se traducen en pensamientos, conceptos o ideas, permiten regular nuestra conducta para el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa. Nos proporcionan una pauta para formular metas y propósitos, personales o colectivos. Reflejan nuestros intereses, sentimientos y convicciones más importantes, (Trabajo.com.mx).

M) DISCRECIÓN LABORAL

La noción de discreción se relaciona casi exclusivamente con el modo de comunicación que se puede establecer entre dos partes. Entendemos por discreción a la práctica mediante la cual determinado tipo de información es mantenida en secreto o transmitida de manera prudente y cautelosa de acuerdo a lo que solicite la fuente de información (Muñoz, 2010) .

Ser discreto es ser una persona que no comunica aquellos datos o informaciones que han sido especialmente catalogadas como secretas por otra persona. En muchos casos, la discreción tiene que ver quizás no con una solicitud explícita de una de las partes si no con el criterio particular de cada individuo que supone la no transmisión de ciertos datos debido a razones éticas y morales.

Cuando en una empresa de detectan los primeros signos de crisis, es requisito imprescindible guardar discreción y confidencialidad. En muchas ocasiones seremos partícipes de su organización y desarrollo. Así también la discreción no sólo se muestra con los supervisores o compañeros de trabajo, sino también con nuestros clientes y la información que tengamos de ellos, (definicionabc.com).

2.2.2. GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

En la actualidad, debido a la fuerte influencia de factores externos que condicionan a las organizaciones, ha surgido un proceso de mejora continua con miras a la estandarización de sus procesos internos, mejor conocidos como las etapas de la planeación del capital humano. Este es importante también como guía principal para el diseño e implementación eficiente y eficaz de un modelo de competencias para el mejoramiento de los procesos de selección, inducción, capacitación y evaluación de personas de toda organización, (Gonzales, Ariza; & León, Ángel, 2006).

Las diferentes etapas, pueden componerse como se describirán a continuación:

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN DEL CAPITAL HUMANO

A) LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planeación de resurso humanos tiene dos elementos: necesidades y dispobilidades. El pronóstico de las necesidades de recursos humanos implica determinar el número y tipo de empleados necesarios por niveles de habilidades y ubicación. Estas proyecciones reflejan diversos factores, como los planes de producción y los cambios en la productividad. para pronosticar la disponilidad, el gerente de recursos humanos revisa las fuentes tanto internas (empleados actuales) como externas (el mercado laboral), (Mondy & Noe, 2005).

Después de analizar las necesidades y la disponibilidad, la empresa puede determinar si tendra un exceso o una escasez de empleados. Si se pronostica un exceso, se debe encontrar la manera de reducir el número de empleados. Algunos de estos métodos incluyen la contratación restringida, la reducción de horas, las jubilaciones anticipadas y los depidos. Si se pronoztica una escasez de trabajadores, la empresa debe obtener la cantidad y la calidad apropiada de trabajadores del exterior de la organización. En este caso, se requiere reclutamiento y selección externos.

El proceso de planeación de recurso humanso debe ser continuo, ya que las situaciones de los ambientes externo e interno pueden cambiar con rapidez. Las variables podrían afectar a toda la organización, requiriendo así una modificación amplia de los pronósticos.

En general, la planeación le hace posible a los gerentes adelantarse a estar preparados para las condiciones variables y la planeación de recuros humanos en general permite la flexibilidad en el área de la gerencia de recursos humanos, (Mondy & Noe, 2005).

B) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DEFINICIÓN DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Hoy en día la evaluación de desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. "La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos". (Werther & Keith, 2000)

Por otra parte, "La Evaluación de Desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y los resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo", (Chiavenato, 2001).

De esto se puede inferir que la Evaluación de Desempeño es un procedimiento mediante el cual se califica la actuación del empleado teniendo en cuenta el conocimiento y el desempeño en el cargo, y es fundamental para determinar el comportamiento de las personas en los mismos. Este procedimiento de supervisión está destinado, a mejorar la actuación del empleado en el trabajo, valorando la actividad productiva, y estableciendo los medios y programas necesarios para lograr obtener las operaciones más efectivas y eficaces, mejorando la calidad del trabajo en las organizaciones, (m.milenio.com, 2015).

1. **IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados (Chiavenato, 2001), son las siguientes:

Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados. Permite comunicar a los empleados como marchan en el trabajo, que deben cambian en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.

Posibilitan que los empleados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su desempeño, (Chiavenato, 2001).

2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño, como se ha mencionado es un medio para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización, y trata de lograr diversos objetivos intermedios. Los objetivos más importantes del proceso de Evaluación de Desempeño son:

- Mejoramiento del Desempeño. La retroalimentación del desempeño permite al personal, gerentes de área y especialistas de personal intervenir con acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Ajustes de Compensaciones. Las evaluaciones ayudan a los responsables del área a determinar quiénes deben recibir incrementos de sueldo.
- Decisiones de Colocación. Los ascensos transferencias y las degradaciones se deben basar en el desempeño del pasado y el esperado.
- Necesidades de Capacitación y Desarrollo. Un mal desempeño puede indicar una necesidad de capacitación y un buen desempeño la necesidad de aprovechar el potencial capaz de desarrollarse.
- Planeación y Desarrollo de Carreras. La retroalimentación sobre el desempeño guía las acciones de carrera para las trayectorias específicas que deben investigarse.
- Errores de Diseños de Puestos. Un mal desempeño puede ser síntoma de diseños de puestos mal concebidos. Las evaluaciones contribuyen a detectar esos errores.
- Igualdad de Oportunidades de Empleo. Las evaluaciones precisas que mide el desempeño relacionado con los puestos para asegurar que las decisiones internas sean adecuadas, (Rodríguez J. , 2007).

En base a lo que se expresa con anterioridad se puede afirmar que, por medio de las evaluaciones exactas del desempeño los trabajadores conocen cuáles son sus debilidades, y para la administración de recursos humanos las evaluaciones

permiten que las compensaciones, las colocaciones, la capacitación, el desarrollo, la planeación de carrera, entre otros procesos, sean más eficaces.

3. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO:

Existen una variedad de métodos de evaluación basados en el pasado, presente y futuro, para la presente investigación se optó por el modelo de 360º que se ajusta más a los colaboradores de MW BUSINES S.A.C, empero repasaremos estos modelos y daremos una fundamentación del porqué no los aplicamos, (Alcalde & Lalangui, 2015).

Métodos de Evaluación con Base en el Pasado:

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. (rrhh-web.com)

1. Escalas de Puntuación:

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. La ventaja de esta técnica es que resulta de fácil aplicación a grandes grupos y empleados. Su desventaja su subjetividad por la eliminación de algunos aspectos específicos del desempeño. (Fleitman, 2007)

Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Los factores elegidos pueden estar relacionados con el puesto de trabajo y con las características personales. Cada uno de los factores se define para que haya mayor precisión y facilidad en la Evaluación del Desempeño del trabajador.

Por ejemplo:

Escala de Puntuación: (Resultados)

TABLA 1: ESCALA DE PUNTUACIÓN

Área	Puntos	Rango
Atención al cliente	84	Bueno
Desempeño global	88	Bueno
Rapidez	79	Regular
Iniciativa	66	Apenas Regular
Solución de problemas	81	Bueno

Fuente: (Gonzales, Ariza; & León, Ángel, 2006)

Sin embargo este modelo posee algunas deficiencias puesto que es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general, (Gonzales, Ariza; & León, Ángel, 2006).

2. **Lista de Verificación:**

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. (Gonzales, Ariza; & León, Ángel, 2006)

A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas, (Gonzales, Ariza; & León, Ángel, 2006).

3. Método de Selección Forzada :

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. (Gonzales, Ariza; & León, Ángel, 2006)

El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos.

Por ejemplo:

Método de Selección Forzada: (Resultados)

TABLA 2 Método de Selección Forzada

	ÁREA	# VECES
1	Casi siempre atiende bien a los clientes	22
2	Su desempeño es bueno	24
3	Siempre termina su asignación a tiempo	16
4	Toma la Iniciativa	09
5	Ofrece soluciones Propias.	20

Fuente: (Gonzales, Ariza; & León, Ángel, 2006)

Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra. Este método se basa en la hipótesis bastante dudosa de que todos los grupos de empleados tienen la misma distribución de realizadores excelentes, promedio y pobres.

4. **Método de Registro de Acontecimientos Notables y/o Críticos:**

Requiere que el evaluador lleve un registro diario (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador, (Robbins & Coulter, Administración, 2005).

Sin embargo algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

5. **Escalas de Calificación o Clasificación Conductual:**

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Este método examina lo que hace el empleado durante su jornada laboral. Suele incluir de seis a diez dimensiones de desempeño establecidas.

Cada dimensión se basa en su conducta observable con el objetivo de reducir los elementos de distorsión y subjetividad, (Fleitman, 2007).

Empero una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

6. **Método de Verificación de Campo:**

Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado.

El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados, (Gonzales, Ariza; & León, Ángel, 2006).

Si bien es cierta la participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Además existe un retardo en el procesamiento por causa de la entrevista uno a uno con respecto a cada funcionario subordinado y al supervisor.

7. **Enfoques de Evaluación Comparativa y/o Evaluación en Grupos:**

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo.

Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas. (Fleitman, 2007)

Los métodos evaluación en grupos pueden resultar distorsionados por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes lo que constituye una desventaja.

Las formas más comunes entre los métodos de evaluación de grupos son:

8. **Método de Establecimiento de Categorías:**

El método de establecimiento de categoría lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en una escala de mejor a peor. Entre las ventajas del método se cuenta la facilidad de administrarlo y de explicarlo.

Si bien es cierto que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Es posible que el empleado que reciba el número dos sea casi igual al número uno o muy inferior a él. Las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes pueden distorsionar este método, si bien es posible hacer que determinen la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo.

9. **El método de la distribución forzada:**

Este método es como clasificar una curva, se colocan porcentajes predeterminados de empleados en varias categorías de desempeño.

En el método de distribución forzosa se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría, (Dessler, 2001).

El propósito es lograr una mayor diferenciación entre los empleados de tal manera que los empleados sobresalientes puedan ser identificados. La metodología consiste en establecer intervalos en porcentajes, donde sólo pueden entrar los subordinados que reúnan los criterios de evaluación encuadrándolos en los intervalos no entrando más personas con porcentajes diferentes a los establecidos.

Por ejemplo:
10% para Desempeño Sobresaliente
20% para Desempeño Superior al Promedio.
40% para Desempeño Promedio.
20% para Desempeño inferior al Promedio.
10% para Desempeño Deficiente.
(No es necesario que las proporciones de cada categoría sean simétricas)

TABLA 3: PARÁMETRO DE CLASIFICACIÓN: DESEMPEÑO GLOBAL

10% SUPERIOR	20%	40% INTERMEDIO	20%	10% INFERIOR
A. García	T. Rodríguez I. Álvarez	E. Castillo A. Quirós H. Villar A. Carrera	E. González I. Cumbresa	E. Vega

Fuente: (Dessler, 2001)

Sin embargo el parámetro que se utiliza es el del desempeño global, los empleados podrían haberse clasificado también de acuerdo con indicadores como cifras de ventas, control de costos, etc. Como el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones baja, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.

10. Método de Comparaciones Pareadas:

En el método de comparaciones pareadas el evaluador debe compara a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado en considerado superior a otro puede sumarse para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido. (Dessler, 2001)

Por ejemplo:

Método de Comparaciones Pareadas: (Resultados)

TABLA 4: MÉTODO DE COMPARACIONES PAREADAS

Empleado	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. I. Álvarez	1	1	4	1	1	1	1	9	1
2. E. Castillo		3	4	2	2	2	2	9	2
3. A. Quirós			4	3	3	3	3	9	4
4. T. Rodríguez				4	4	4	4	9	4
5. E. González						5	8	9	10
6. I. Cumbrera						6	8	9	10
7. E. Vega							8	9	10
8. A. Carrera								9	10
9. A. García									9
10. H. Villar									7

Fuente: (Dessler, 2001).

9. A. García	9 pares
4. T. Rodríguez	9 pares
1. I. Álvarez	7 pares
2. E. Castillo	5 pares
3. A. Quirós	5 pares
10. H. Villar	4 pares
8. A. Carrera	3 pares
5. E. González	1 par.
6. I. Cumbrera	1 par.
7. E. Vega	1 par.

Métodos de Evaluación con Base en el Desempeño Futuro:

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

1. **Autoevaluaciones:**

Llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento. (González, 2005).

2. **Administración por Objetivos:**

Consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. (Hitt, 2006).

Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesitan especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación. (Robbins & Decenzo, Fundamentos de Administración., 2002).

3. **Evaluaciones Psicológicas:**

Cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes. (González, 2005)

4. **Métodos de los Centros de Evaluación:**

Son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos.

Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

Se puede considerar que los métodos clásicos son rígidos y poco dinámicos, evalúan pocos factores si se comparan con la integridad del individuo y de las variables que influyen en su desempeño. (González, 2005)

5. Evaluación de Desempeño 360°:

Según (Dessler, 2001) La evaluación de 360° también es conocida como evaluación integral es una herramienta cada día más utilizada por las organizaciones más modernas. Es un sistema para evaluar desempeño y resultados, en el que participan otras personas que conocen al evaluado, además del jefe, (eoi.es, 2013).

La evaluación de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos y su propia autoevaluación.

Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que le conocen y lo ven actuar, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores.
El 360 grados, como comúnmente se le conoce, es un instrumento muy versátil ya que conforme a las empresas puede ser aplicado a muchos otros aspectos dentro de la organización. Es una manera sistematizada de obtener opiniones, de diferentes personas, respecto al desempeño de un colaborador en particular, de un departamento o de una organización, ello permite que se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño maximizando los resultados integrales de la empresa, (Rodriguez, 2006).

La expresión de 360 grados, simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. La expresión 360 grados se usa también para indicar cuando los empleados brindan retroalimentación al jefe sobre el desempeño de este último.

En esa misma directriz el factor humano busca obtener una abierta retroalimentación sobre su desempeño laboral y a su vez externar su percepción sobre el de los demás, sin que ello tenga que generar algún tipo de diferencia y barrera para continuar con su actividad. Sólo les satisfacen cuando estos coinciden. Como resultado muchas organizaciones tienden a tratar el tema a la ligera. Peor aún, muchas veces las mediciones que se hacen no funcionan dado que la mayoría de

ellas son poco efectivas como motivador para mejorar el desempeño, (deguate.com - Zuñiga, Bernal, Arturo, 2014).

Con la finalidad de obtener un mayor impacto y ganar credibilidad, las empresas hacen bien en evaluar a sus directivos. Las personas con posiciones gerenciales, equipos, aquellos profesionales sin personal a cargo, la gente de ventas así como los grupos de soporte son candidatos viables para la aplicación de la evaluación 360 grados. La pregunta es: "¿el desempeño de esta persona, es importante para la efectividad de su labor o de su área?". Si la respuesta es sí, de inmediato hay que utilizar esta metodología, (deguate.com - Zuñiga, Bernal, Arturo, 2014).

Una vez que se ha decidido a quiénes evaluar, se precisa asegurar la confidencialidad y el anonimato de aquellas personas que den esta retroalimentación. Los participantes además deben autoevaluarse. El jefe directo o líder del equipo estará incluido. Cuando se seleccione a los usuarios, grupos de soporte, empleados y miembros del equipo, Esto asegura la confidencialidad y una visión más enriquecida del participante. Los formularios completos son devueltos directamente al consultor que está llevando adelante el estudio.
(deguate.com - Zuñiga, Bernal, Arturo, 2014)

El cuestionario es devuelto directamente al área de Personal o Recursos Humanos puede causar al tipo de nerviosismo o desconfianza en cuanto al uso que se le dará al mismo, por ello es importante definir el procedimiento a seguir, así como brindar una abierta y clara información sobre el curso de acción a nivel de los involucrados, quienes satisfechos con el manejo de la metodología ofrecerán comentarios favorables al resto de las personas. La persona que reciba la retroalimentación, será la primera en ver los resultados y no deberán circular copias de la información de cada uno.

Los resultados deben identificar asuntos de importancia, identificar las fortalezas y las necesidades de desarrollo y proveer de elementos para el análisis de cada pregunta que esté incluida en el cuestionario. De esta forma los participantes pueden obtener un vistazo rápido de sus resultados y sacar sus propias conclusiones a medida que examinan el informe con más detalle.

En concreto, el 360 grados es un medio que recoge información trascendente, obtenida de los propios evaluados, de los jefes, los subordinados, los colegas y aún de los clientes, ofreciendo una fotografía del desempeño del personal explorado, la cual nos permite ver en donde se necesita hacer algo para mejorar, (deguate.com - Zuñiga, Bernal, Arturo, 2014).

Con respecto a la manera de asignar las calificaciones, efectuar las evaluaciones y anotar comentarios por parte de quienes califiquen a las personas, los procesos también se ha facilitado enormemente pues en la actualidad estas evaluaciones se pueden hacer en papel, el método más simple, o se pueden hacer en disquete, o pueden ser remitidas a los evaluadores vía e-mail, o se pueden hacer llegar los cuestionarios de evaluación a través de la red de computo local, y muy recientemente se han puesto a la disposición de las empresas la posibilidad de colocar las evaluaciones en Internet, de esta forma desde cualquier parte del mundo se puede acceder a las encuestas, contestarlas y devolverlo por la misma vía.
(deguate.com - Zuñiga, Bernal, Arturo, 2014)

Una vez que han sido distribuidos los cuestionarios y que estos han sido contestados y devueltos al administrador del proyecto los cuestionarios son capturados y con la información obtenida es posible crear reportes escritos de muy diferentes diseños, en los que se pueden hacer sumatorias por categoría de puntos investigados, se pueden dar resultados en el orden natural de los puntos investigados, se pueden hacer listados por los puntos que lograron las mayores calificaciones o que obtuvieron las menores calificaciones, se pueden mostrar las calificaciones dadas por todos los grupos de evaluadores o solo por algunos de ellos, incluir o incorporar los comentarios a cada una de las preguntas que se hicieron a los evaluadores, y/o hacer un resumen de las preguntas abiertas colocadas al final de cada encuesta; en fin hay una gran posibilidad de presentar los reportes de acuerdo a las necesidades particulares de información; y todo esto se puede realizar sin menoscabo de la confidencialidad de la información.
(deguate.com - Zuñiga, Bernal, Arturo, 2014)

Cuando las personas que dan su punto de vista o evalúan a alguien están seguras de que nadie va a poder revisar sus evaluaciones, ya sea cuando se están capturando las evaluaciones o cuando se están preparando los reportes, o en cualquier otro momento y pueden estar seguras de que el sujeto evaluado no va a poder conocer de ninguna manera cual fue la calificación que ellos le dieron, les ayuda en gran manera a que la retroalimentación que proporcionan sea más confiable y más justa.

Otra característica que tienen algunos de los sistemas de evaluación de 360 grados en la actualidad, es la posibilidad de crear un Plan de Desarrollo para el evaluado, esto es algo extraordinariamente útil, como herramienta para el desarrollo. Este tipo de programas adicionales derivados del 360 grados, ayuda a la persona a analizar la retroalimentación que le fue dada y las calificaciones asignadas, ya sea para efectuar un análisis de los puntos que obtuvieron las más altas calificaciones, para analizarlos como una fortaleza, o analizar aquellos puntos que recibieron las más bajas calificaciones como áreas de desarrollo potencial, (deguate.com - Zuñiga, Bernal, Arturo, 2014).

Por ejemplo:
Método de Retroalimentación 360º:(Resultados)

TABLA 5: MÉTODO DE RETROALIMENTACIÓN 360º

	Áreas					
Evaluadores	Atención a Clientes	Desempeño Global	Rapidez	Iniciativa	Solución – Problema	Promedios
Superiores Jerárquicos	85	94	84	76	82	84
Compañeros	87	82	76	74	77	79
Subalternos directos	79	72	72	74	64	72
Proveedores		76	71	60	71	69
Clientes	84	-	60	75	76	73
Autoevaluación	92	89	75	80	74	82
Promedios	85	82	73	73	74	///////////

Fuente: (Dessler, 2001).

Escala

91 – 100	Excelente
81 – 90	Bueno
71 – 80	Regular
61 – 70	Deficiente
60 o menos	Malo

Como podemos apreciar, este método nos puede ayudar a:

- Definir por área lo que piensan sobre el evaluado sus compañeros, sus superiores, los clientes, sus subalternos y hasta los proveedores.
- Definir las desviaciones. Es decir, si hay exageraciones de parte de subalternos o de superiores.
- Observar si el evaluado se subestima o si se sobrestima.
- Graficar por área los resultados, pero si deseamos la opinión en conjunto, la podemos graficar utilizando promedios simples y eliminando los datos desviados.

En fin, si este sistema se implementa en una organización, sabremos exactamente sobre qué áreas específicas hay que trabajar con cada colaborador para mejorar su desempeño y es el que desarrollará en la presente investigación.

Antecedentes de la empresa.

MW Business SAC adolece de evaluar con cierta frecuencia a su personal y si lo realizan no lo hacen de manera correcta. Realizando reuniones de forma mensual o algunas veces bimensual en la cual detallan un breve comentario del desempeño de cada uno de los colaboradores, siendo este tipo de evaluación en muchos casos subjetiva y sin fundamentos. Enfocada sólo en resultados y no en los colaboradores muchas veces.

Así también según en el recojo de información nos arroja que la mayoría de los colaboradores afirman que los evalúan de forma semanal, siendo éste un tiempo muy corto para una verdadera y objetiva evaluación.

Además un problema muy frecuente es la alta rotación de personal dentro de MW Business, lo cual de una u otra manera genera que los responsables de la empresa no evalúen al personal de manera idónea ya que lo pueden considerar como una pérdida de tiempo evaluar a un colaborador que en un futuro pronto dejará de laborar en la empresa. Y en la mayoría de los casos.

Por otro lado otro problema que se ha dado en los últimos meses es el no tan buen entrenamiento de las personas que ingresan a laborar y el poco interés de éstas también lo que genera a la larga que ya no sigan en la empresa. Esto también

podemos ver su origen en la selección de personal en la que muchas veces no se rige a un perfil que se requiere el puesto a ocupar y justificado muchas veces por la necesidad urgente de cubrir el puesto.

Sin embargo tenemos que en estos últimos años el crecimiento de esta empresa ha sido muy gratificante. Así como también el aumento de su clientela por su diversidad, que por un lado la observa como una discoteca para pasar un buen momento y por el otro como un Minimarket en el que podemos encontrar cualquier tipo de producto que necesitemos para una ocasión especial.

Reseña histórica de la empresa.

MW Business SAC, se inició aproximadamente hace 15 años, tras la idea de en ese entonces un joven emprendedor Rafael Mendives Hoyos. Cabe mencionar que nunca tuvo el mismo nombre, puesto que el primero fue “Barril”. Recién hace dos años, exactamente un 19-03-12 se conformó MW Business SAC con número de RUC 20477646451 ya con un capital consolidado de varios empresarios trujillanos de la mano de Rafael Mendives Hoyos. Puesto que el negocio principal se inició en Trujillo y cuenta con su domicilio fiscal en Ca. Santa Cruz 543 Barrio Chicago – Trujillo.

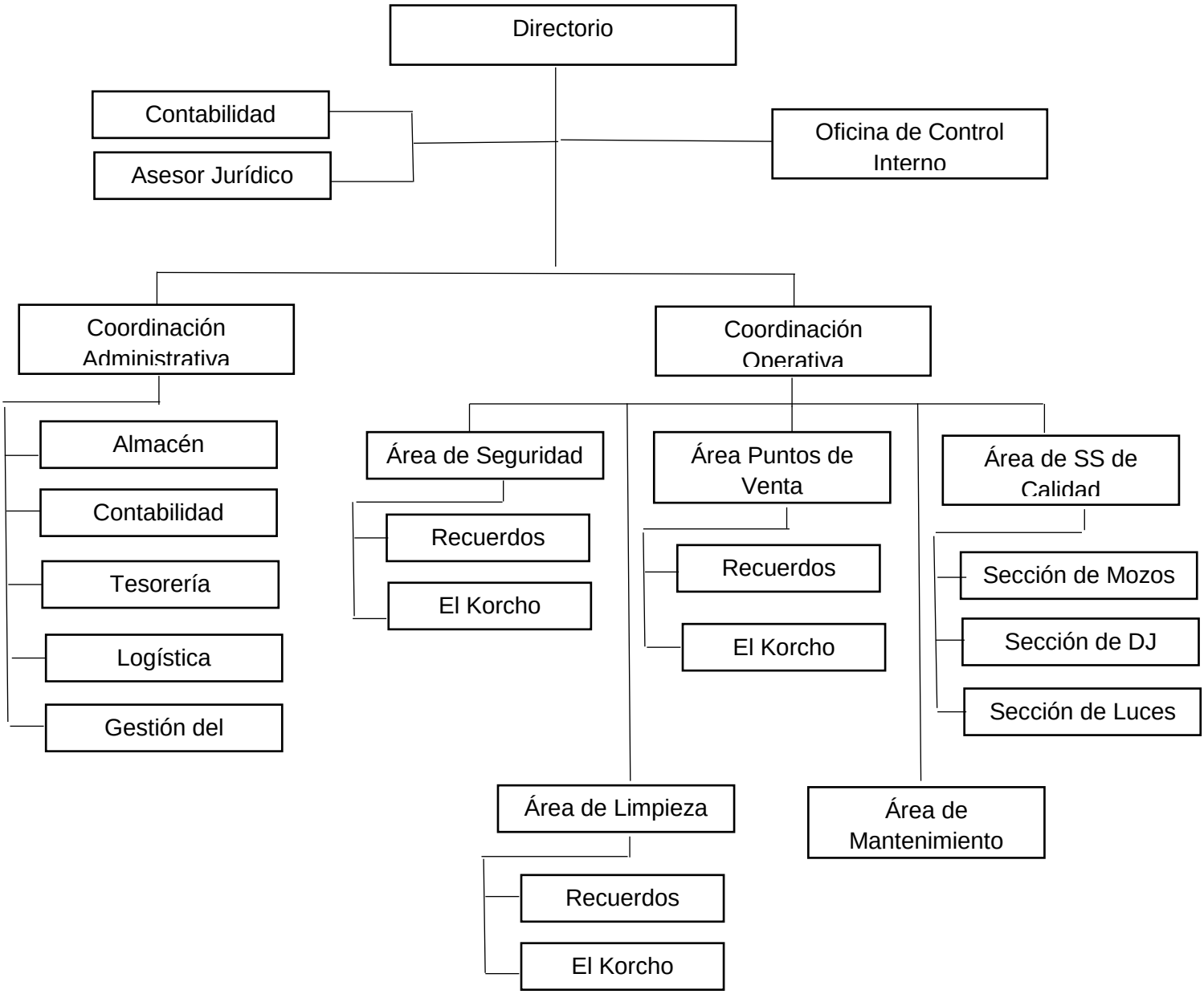
Este empresario trujillano Rafael Mendives Hoyos ha sido una persona multifacética puesto que siempre ha estado en varios rubros: como el de juguetes, abarrotes y restaurantes. Ya ahora se dedica de llenó y a tiempo completo del crecimiento de MW Business. Siendo una persona muy creativa y preocupada por la mejora constante y la buena imagen que den las discotecas y Minimarket.

Años después se expandió aquí en la ciudad de Chiclayo, siendo su primera discoteca la muy conocida “Recuerdos” ubicada en la Av. José Leonardo Ortiz. Cabe recordar así también que además MW Business también cuenta con pequeños Minimarket que la apertura posteriormente.

Actualmente en Chiclayo cuenta con dos discotecas: El Korcho en la Av. Balta y Recuerdos Av. José Leonardo Ortiz y cuatro Minimarket: dos en Av. Leonardo Ortiz El Korcho y Recuerdos Minimarket, otro en Av. Balta El Korcho y el último en Av. Grau el Korcho. Debido al crecimiento de la empresa durante los últimos años, apertura hace unos meses un último Minimarket en la Av. Grau llamado El Korcho, el

cual hasta el momento ha tenido buena aceptación y acogida debido a la versatilidad de productos que ofrecen.

Estructura Jerárquica de la empresa.



Análisis FODA:

TABLA 6: ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Contar actualmente con tres puntos de ventas propios en la cuidad de Chiclayo siendo estos uno en la Av. Balta, José Leonardo Ortiz y av. Grau. 2. Ubicación estratégica de los locales de atención, en avenidas concurridas, que cuentan con acceso a movilidad y cuentan con seguridad. 3. Cuenta con buena diversidad de productos de licorería así como también gran variedad de tragos. 4. Precio acorde el mercado. 5. Servicio de Seguridad en todo momento. 6. Buena relación con proveedores.	1. No cuentan con una adecuada infraestructura, en sus instalaciones. 2. Alto costo de inversión por la cantidad de locales. 3. No existe un buen manejo de stock de algunos productos, debido a la carencia de un sistema para que los trabajadores realicen los perdidos a tiempo. 4. Poca publicidad de la empresa, a través de páginas web o redes sociales, no existe un presupuesto para la publicidad. 5. Alta rotación del personal. 6. Permiten la entrada de menores de edad. 7. Carencia de un sistema de evaluación a los trabajadores y no existen incentivos. 8. No existe entrenamiento a las personas que ingresan a laborar. 9. No cuenta con un marcado posicionamiento en el mercado chiclayano.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. El constante crecimiento económico de la Ciudad de Chiclayo, hace mantener cierto grado de atracción para invertir en la cuidad. 2. El rubro de entretenimiento en discotecas y Minimarket se encuentra en buen crecimiento. 3. Aprovechar la Publicidad a través de una página web, donde la mayoría de jóvenes se encuentran conectados. 4. Aprovechar los feriados nacionales que son donde la población más asiste a los lugares de diversión. Aumento demográfico de jóvenes hace que el sector diversión mantenga vivo el interés de los inversionistas. Fuente: Propia Elaboración: Propia	1. Aumento de la desocupación laboral de los jóvenes chiclayanos. 2. El constante control que tienen por SUNAT al encontrarse frente a ellos. 3. Inseguridad ciudadana que poco a poco se va volviendo más peligroso. 4. Falta de infraestructura pública, como el colapso de los desagües representa una fuerte amenaza para los centros de diversión nocturnos. 5. Competencia directa con discotecas de mayor posicionamiento y prestigio

a. HIPÓTESIS Y VARIABLES:

FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

(Rodríguez, 2005) señala por hipótesis a la propuesta de justificación ante determinado fenómeno, elemento o proceso que tome lugar en cualquier ámbito de la existencia. La hipótesis es una de las partes más importantes del proceso de análisis y estudio científico ya que es a través suyo cuando la teoría comienza a tomar forma, aun si la hipótesis es refutada y anulada. La hipótesis es lo que permite al ser humano dar inicio al proceso de pensamiento mediante el cual se obtendrá cierto tipo de conocimiento.

El término hipótesis, deriva del griego y significa suponer o poner bajo consideración. La característica principal y más elemental de una hipótesis tiene que ver con su calidad de proposición, de posibilidad o de sugerencia que debe ser todavía comprobada y aprobada para transformarse finalmente en una aseveración o teoría científica.

Ante lo expuesto, las hipótesis en cuestión, en la presente investigación son:

H_o: La implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en la empresa MW Business S.A.C. tendrá un impacto positivo en la mejora de la Gestión del Recurso Humano para el año 2014.

H_1: La implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en la empresa MW Business S.A.C. tendrá un impacto negativo en la mejora de la Gestión del Recurso Humano para el año 2014.

VARIABLES – OPERACIONALIZACIÓN

Una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. De manera que entendemos como cualesquiera característica, propiedad o cualidad que presenta un fenómeno que varía, en efecto puede ser medido o evaluado (Cegarra, José).

Tabla 7: OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

b. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.

Operacionalización de Variable Independiente					
Variables	**Dimensiones**	**Indicadores**	**Escala**	**Instrumento**	**ítems**
Modelo de evaluación	Factores del modelo de evaluación 360º	Productividad	Ordinal	Modelo de Evaluación del Desempeño	1
		Conocimiento del trabajo	Ordinal		2
		Iniciativa	Ordinal		3
		Interés y adaptación	Ordinal		4
		Actitudes hacia el jefe	Ordinal		5
		Autocontrol	Ordinal		6
		Cooperación	Ordinal		7
		Puntualidad	Ordinal		8
		Atención al cliente	Ordinal		9
		Comunicación	Ordinal		10
		Disciplina	Ordinal		11
		Valores	Ordinal		12
		Trabajo en equipo	Ordinal		13
		Solución de problemas	Ordinal		14
		Ambiente de trabajo	Ordinal		15
		Capacidad personal	Ordinal		16

Operacionalización de variable dependiente					
Variables	**Dimensiones**	**Indicadores**	**Escala**	**Instrumento**	**ítems**
Gestión del recurso	Etapas de la planeación del capital humano	La Planeación de Recursos Humanos	Nominal	Encuesta	1-2
		Reclutamiento y Selección	Nominal		3-4
		Capacitación y Desarrollo	Nominal		5-6
		Evaluación del desempeño	Nominal		7-8
		Programas de Compensación	Nominal		9
		Plan de Carrera y planes de sucesión	Nominal		10

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

3.1 MATERIALES Y MÉTODOS

1.4.3. TIPO DE ESTUDIO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Nuestra investigación es exploratoria - cualitativa, porque partimos de un análisis de la situación actual de la empresa y esta ayuda a definir el modelo de Evaluación de Desempeño 360° en MW BUSINESS a partir de datos estadísticos. Para ello emplearemos una breve encuesta de 10 preguntas, para determinar la situación actual de la organización en cuanto a la gestión del Recurso Humano.

Posteriormente proponemos el Modelo 360° y a la vez lo desarrollamos, para finalmente añadir conclusiones y recomendaciones.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA EN ESTUDIO:

POBLACIÓN

El tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigación estadística y en nuestro caso social para la empresa MW BUSINESS SAC, este tamaño viene dado por el número de elementos que constituyen la población, según el número de elementos la población puede ser finita o infinita.

Una población finita es aquella que está formada por un limitado número de elementos, por ejemplo; el número de habitantes de un equipo de fútbol. Tomando lo anterior mencionado como referencia, según las reglas de estadísticas para la terminación de la población en la empresa MW BUSINESS SAC, se deduce que la población que tiene una característica en común son todos los trabajadores que conforman la empresa puesto que son los involucrados para la toma de decisiones para la presente investigación en mención.

La población de la empresa MW BUSINESS S.A.C.

TABLA 8: POBLACIÓN

POBLACIÓN	
Descripción de la actividad	**Nº**
Administrador general	1
Administrador de recursos humanos	1
Secretarias	2
Cajera	2
Bartender	4
Dj	2
Atención al público	18
Limpieza	4
Técnicos de sonido, luces y mecánica.	2
Seguridad	4
TOTAL	**40**

Fuente: Empres MW BUSINESS

Elaboración: Propia

MUESTRA

En la presente investigación coincidimos con los autores antes mencionados, siendo la población total en la empresa MW BUSINESS SAC un total de 40 trabajadores (ver tabla N°:8), se toma a los mismo como la muestra de dicha empresa, donde todos cuentan con características en común.

3.3 MÉTODO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

En la presente tesis Se utilizó como técnica e instrumento de recolección de datos la encuesta. El cuestionario consta de un total de 10 preguntas (anexo Nº: 1). Dichos instrumento se propuso a opinión de tres expertos; un metodólogo (anexo Nº: 2), un

administrador (anexo Nº: 3) y un estadístico (anexo Nº 4); quienes validaron el instrumento de evaluación de desempeño.

La confiabilidad de dicho instrumento se prueba a través de la prueba del Alfa de Cronbach, resultado igual a 0.92 – 0.97, esto indica que los instrumentos son altamente confiables.

3.4 PROCESAMIENTO DE DATOS Y ANÁLISIS ESTADÍSTICO

El procesamiento de nuestros datos de la encuesta fue tabulado a través de una tabla Excel, los cuales arrojaron que la empresa no contaba con un Modelo de Evaluación formal para medir el Desempeño de los trabajadores. Dichos resultados serán detallados en el siguiente capítulo, luego de conocer un poco más de MW Business.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. DIAGNOSTICAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO Y ENFATIZAR LA IMPORTANCIA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN ADECUADO Y MODERNO.

En el capítulo de los resultados, mediante el primer objetivo específico número 1, diagnosticaremos, como se viene dando la situación actual de la empresa, como se está llevando la gestión de los recursos humanos, para ello se debe tener un moderno y adecuado modelo de evaluación de desempeño, ya que así podremos saber cuáles son las cualidades y deficiencia que tiene la empresa.

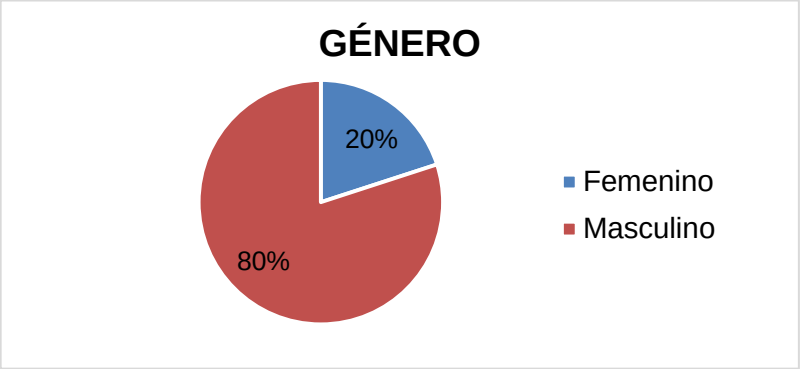
TABLA 9: GÉNERO

Género	N° de colaboradores	Porcentaje
Femenino	8	20%
Masculino	32	80%
Total	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MW BUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia.

FIGURA N° 1: GÉNERO



Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MW BUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN:

Dentro de la Empresa MW BUSINESS S.A.C., el 80% del total de los trabajadores son varones. Sin embargo, dentro del 20% que refleja a mujeres y mucha de ellas son de la parte administrativa. Hay que tomar en cuenta que por el mismo rubro de la empresa se requiere más personal operativo (seguridad, barman, operarios de almacén, etc.) por lo que se opta en su mayoría por varones.

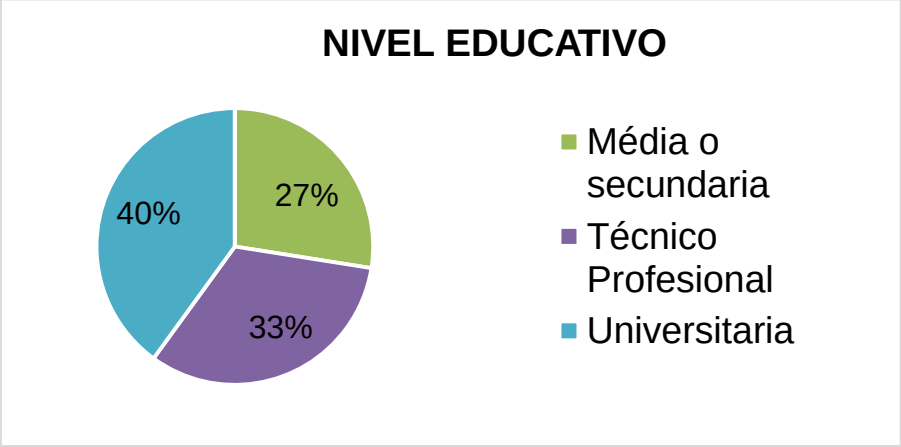
Tabla 10: NIVEL EDUCATIVO

Nivel educativo	N° de colaboradores	Porcentaje
Media o secundaria	11	28%
Técnico Profesional	13	33%
Universitaria	16	40%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MW BUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano.

Elaboración: Propia.

FIGURA N° 2: NIVEL EDUCATIVO



Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MW BUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

La tabla muestra que el 40% de los colaboradores tienen preparación Universitaria, y muchos de ellos son estudiantes en su mayoría jóvenes que aún se siguen preparando y que de una u otra manera plasman sus conocimientos para el beneficio de la empresa. Así también nos muestra que un 33% cursan o terminaron una carrera técnica, y un 28 % que sólo han terminado la Secundaria, punto a tomar en cuenta por la empresa para incentivarlos en que tomen la iniciativa en su desarrollo profesional que le permita de una u otra manera crecer y aportar a la empresa.

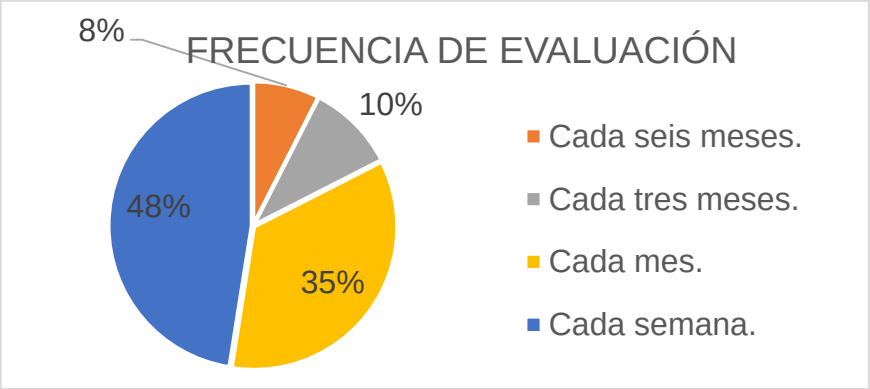
Tabla 11: FRECUENCIA DE EVALUACIÓN

Frecuencia de evaluación	N° de colaboradores	Porcentaje
Cada seis meses.	3	8%
Cada tres meses.	4	10%
Cada mes.	14	35%
Cada semana.	19	48%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MW BUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia.

FIGURA N° 3: FRECUENCIA DE EVALUACIÓN



Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MW BUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN:

En MW BUSINESS S.A.C. según el gráfico nos muestra que el 48% es evaluado de forma semanal. El 35% de manera mensual, 10% trimestral y el 8% semestral. Lo cual no nos representa una frecuencia concreta de evaluación y/o que a todos no los evalúan dentro de un mismo rango de tiempo. En una organización lo ideal es definir cada cuanto tiempo evaluaremos a nuestros colaboradores y que éstos tengan conocimiento de ello. Si tomamos el mayor valor que es de semanal con 48% dentro de éste pequeño lapso de tiempo es imposible evaluar de manera objetiva la productividad de los colaboradores.

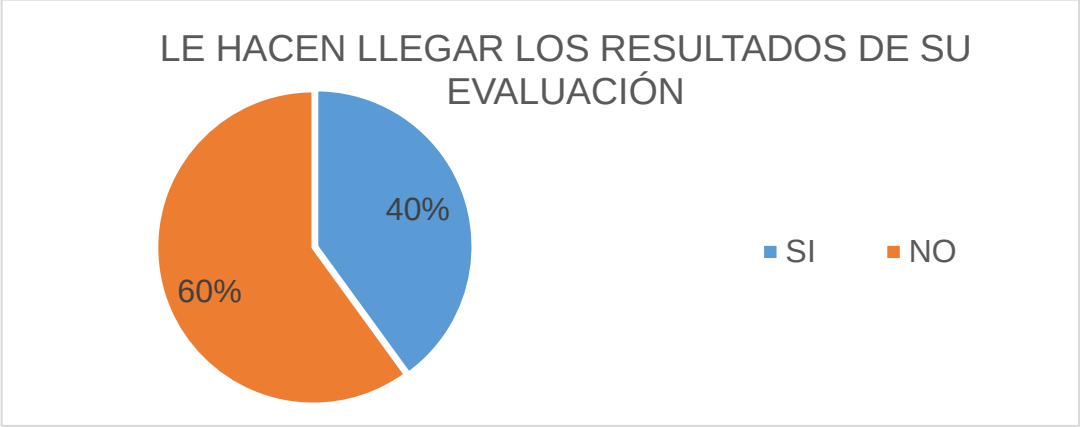
Tabla 12: ENTREGA DE RESULTADOS

Entrega de resultados	N° de colaboradores	Porcentaje
SI	16	40%
NO	24	60%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MW BUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia.

FIGURA N° 4: ENTREGA DE RESULTADOS



Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MW BUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN:

En MW BUSINESS S.A.C. según el gráfico el 60% no recibe los resultados de la evaluación que le realizan, mientras que el 40% si la recibe. Dentro del tema de Evaluación de Desempeño se encuentra un punto importantísimo que se llama Retroalimentación que básicamente consiste en la comunicación con los colaboradores y lo que puedan hacer para mejor su productividad. En este punto también encontramos que no existe equidad entre todos los puestos con respecto a la entrega de resultados.

4.2 Medir el Desempeño de los Colaboradores de MW BUSINESS S.A. C. y proveer a la gerencia resultados para la toma de decisiones.

En este objetivo específico, se medirá el rendimiento de los trabajadores, y la gerencia podrá tomar las decisiones más certeras y en qué aspecto tiene que poner más enfusí para mejorar.

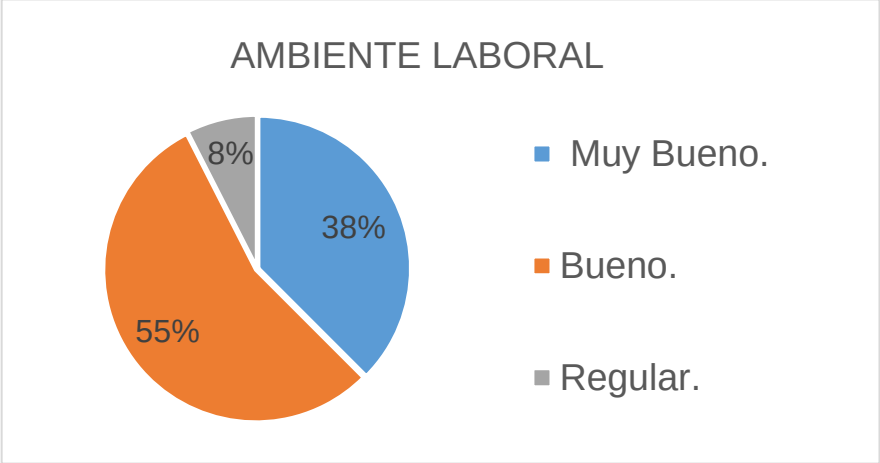
Tabla 13: AMBIENTE LABORAL

Ambiente laboral	N° de colaboradores	Porcentaje
Muy Bueno.	15	38%
Bueno.	22	55%
Regular.	3	8%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MW BUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia.

FIGURA N° 5: AMBIENTE LABORAL



Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MW BUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN:

A través de varios estudios realizados nos muestran que el clima laboral es de vital importancia en una organización para que cuente con colaboradores productivos. En MW BUSINESS S.A.C., califican de Muy Bueno con 38% y Bueno un 55%. El 8% sin embargo no está muy conforme con el clima laboral dentro de la organización.

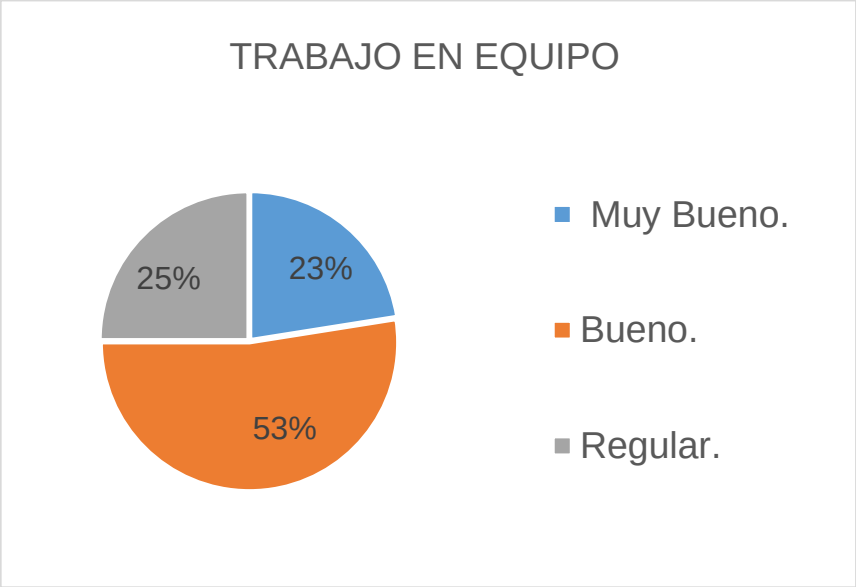
Tabla 14: TRABAJO EN EQUIPO

Trabajo en equipo	N° de colaboradores	Porcentaje
Muy Bueno.	9	23%
Bueno.	21	53%
Regular.	10	25%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MW BUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia.

FIGURA N° 6: TRABAJO EN EQUIPO



Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MW BUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia

INTERPRETACIÓN:

El apoyo y cooperación o también llamado trabajo en equipo permite resultados más productivos dentro de las empresas. En MW BUSINESS S.A.C. lo colaboradores califican el trabajo en equipo con Muy Bueno 23% y Bueno 53%. Sin embargo preocupante 25% los consideran Regular. Un número muy alto si consideramos que tienen líneas arriba un buen clima laboral y la buena relación con compañeros.

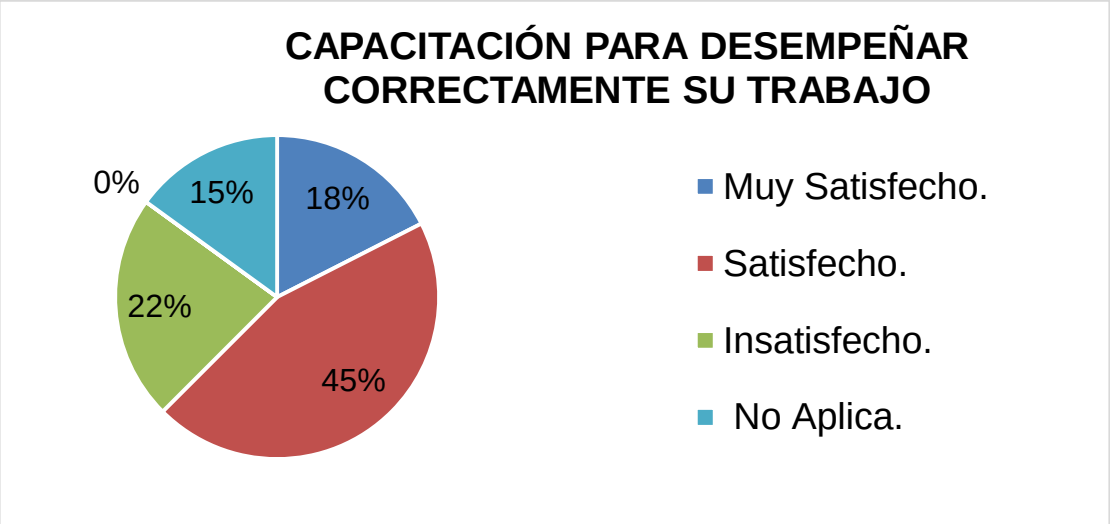
Tabla 15: CAPACITACIÓN PARA REALIZAR EL TRABAJO

Capacitación para realizar el trabajo	N° de colaboradores	Porcentaje
Muy Satisfecho.	7	18%
Satisfecho.	18	45%
Insatisfecho.	9	23%
No Aplica.	6	15%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MWBUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia.

FIGURA N° 7: CAPACITACIÓN PARA REALIZAR EL TRABAJO



Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MWBUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN:

La mayor parte de los encuestados señalan que si reciben capacitación para desempeñar sus funciones correctamente por parte del jefe inmediato y se sienten satisfechos por este beneficio, cabe mencionar que un 38% de los encuestados manifiestan que no se sienten conforme con la capacitación que reciben y se encuentran insatisfechos, esto muestra un problema para la empresa que no sabe cómo perciben sus acciones los trabajadores.

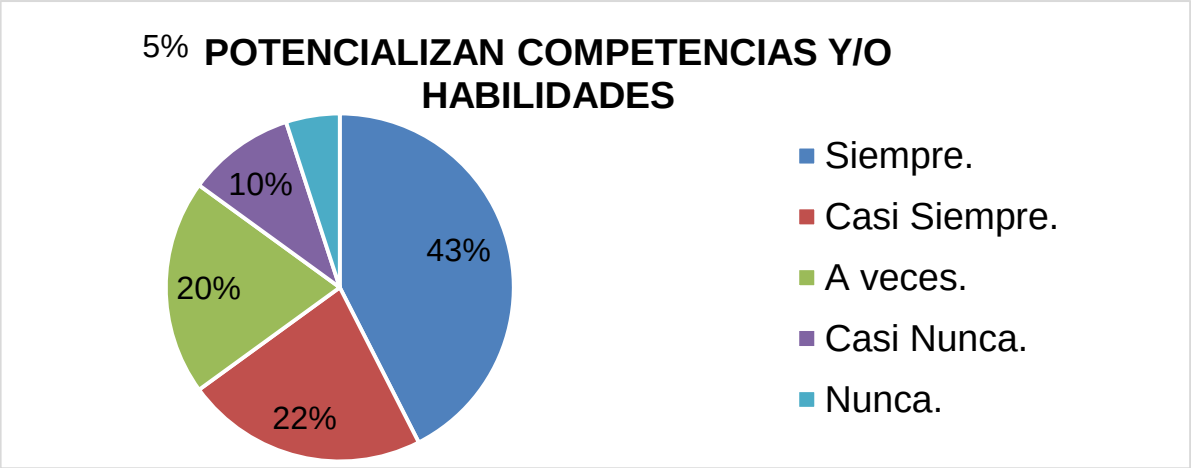
Tabla 16: POTENCIALIZACIÓN DE COMPETENCIAS Y/O HABILIDADES

Potencialización de competencias y/o habilidades	N° de colaboradores	Porcentaje
Siempre.	17	43%
Casi Siempre.	9	23%
A veces.	8	20%
Casi Nunca.	4	10%
Nunca.	2	5%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MWBUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia.

FIGURA N° 8: POTENCIALIZACIÓN DE COMPETENCIAS Y/O HABILIDADES



Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MWBUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN:

La tabla nos indica que la mayor parte de los trabajadores, especifica que si se potencializan sus competencias y/o habilidades en el desarrollo de sus actividades, sin embargo debemos indicar que algunos se los encuestados (35%) dicen que no se les potencializa sus competencias y/o habilidades.

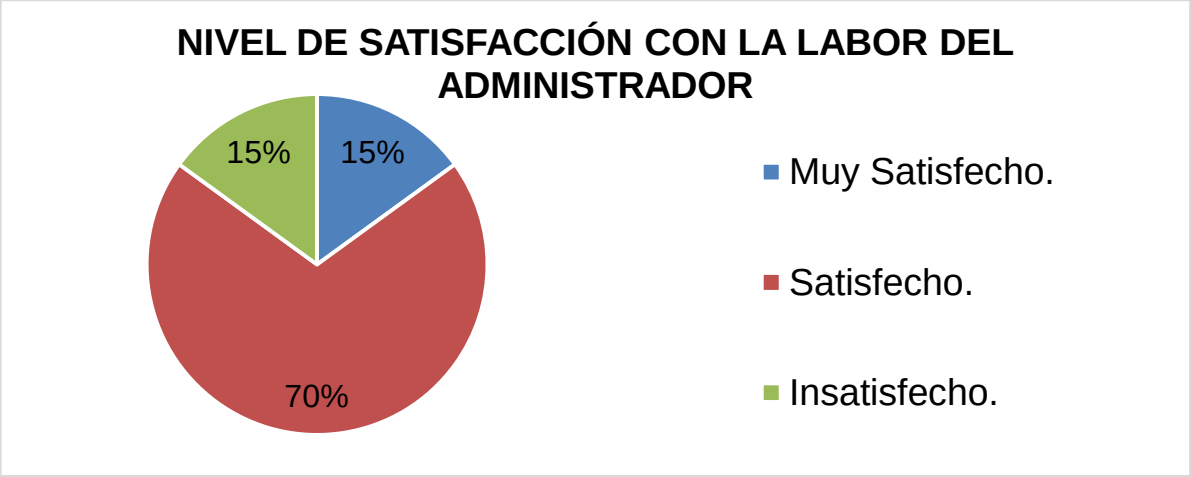
Tabla 17: NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA LABOR DEL ADMINISTRADOR

Nivel de satisfacción con la labor del administrador	N° de colaboradores	Porcentaje
Muy Satisfecho.	6	15%
Satisfecho.	28	70%
Insatisfecho.	6	15%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MW BUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia

FIGURA N° 9: NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA LABOR DEL ADMINISTRADOR



Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MW BUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN:

Debemos indicar que la mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos con la labor que realiza el administrador de la empresa MW BUSINESS S.A.C., sin dejar de lado que algunos de los trabajadores indicaron su insatisfacción con la labor del administrador.

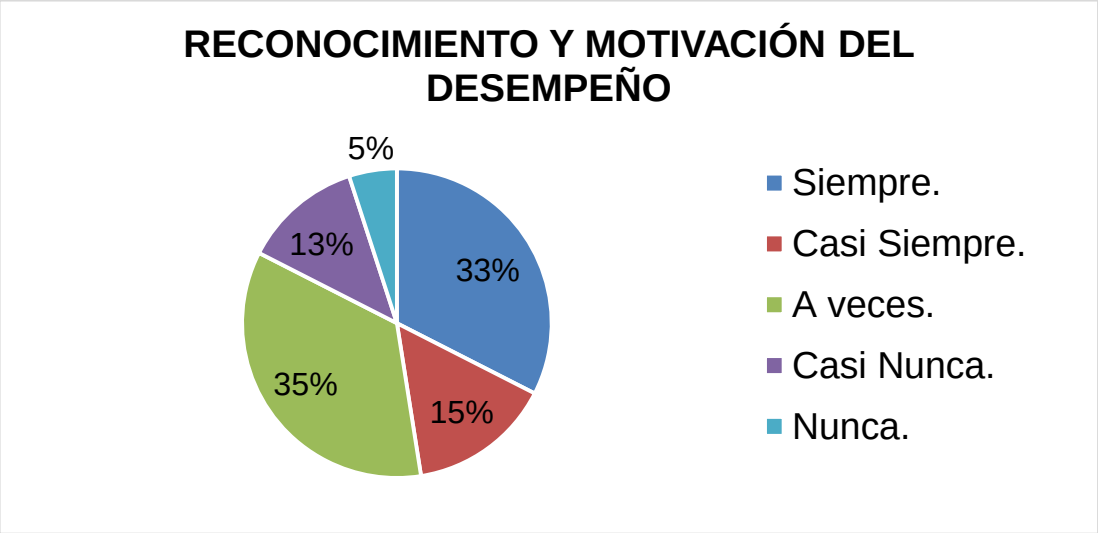
Tabla 18: RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN DEL DESEMPEÑO

Reconocimiento y motivación del desempeño	N° de colaboradores	Porcentaje
Siempre.	13	33%
Casi Siempre.	6	15%
A veces.	14	35%
Casi Nunca.	5	13%
Nunca.	2	5%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MW BUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia.

FIGURA N° 10: RECONOCIMIENTO Y MOTIVACIÓN DEL DESEMPEÑO



Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MW BUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN:

El resultado de este cuadro nos arroja que la mayoría de los trabajadores indican que no se les reconoce ni motivan su desempeño dentro de la empresa. Esto asociado a un gran porcentaje de los encuestados señalan que si se les reconoce.

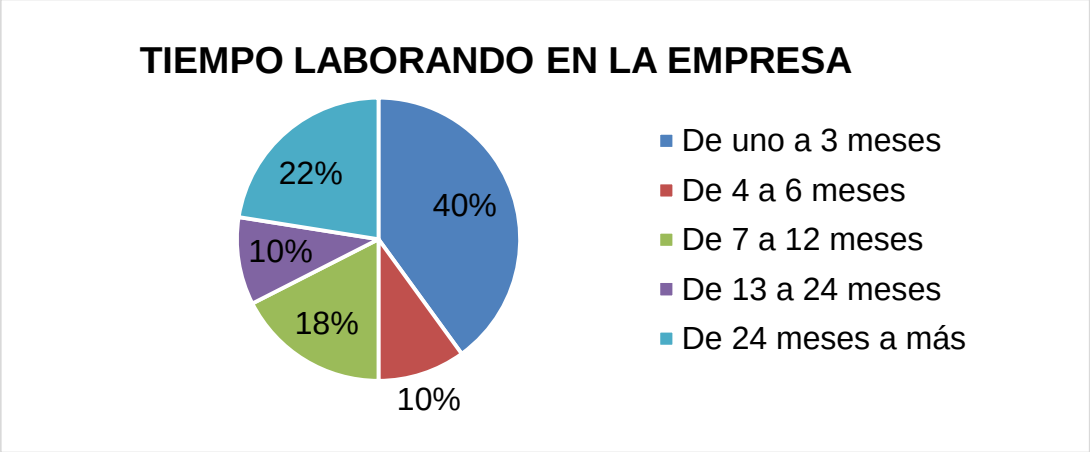
Tabla 19: TIEMPO LABORANDO EN LA EMPRESA

Tiempo laborando en la empresa	N° de colaboradores	Porcentaje
De uno a 3 meses	16	40%
De 4 a 6 meses	4	10%
De 7 a 12 meses	7	18%
De 13 a 24 meses	4	10%
De 24 meses a más	9	23%
TOTAL	40	100%

Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MW BUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia.

FIGURA N° 11: TIEMPO LABORANDO EN LA EMPRESA



Fuente: Cuestionario aplicado a la empresa MW BUSINES S.A.C, de evaluación del desempeño y gestión del recurso humano

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN:

En este cuadro podemos analizar que la mayoría de los trabajadores poseen de uno a tres meses, esto muestra una alta rotación de personal que tiene la empresa MW BUSINESS S.A.C. y un 23% señala que posee más de 24meses laborando, esto se produce más en el are de administración donde todos son trabajadores antiguos.

Análisis:

Según los resultados de la encuesta observamos que es una empresa enfocada netamente a brindar servicio, encontramos que la mayoría de los trabajadores son hombres y son solteros, además muchos de ellos son universitarios. Por otro lado manifiestan que los evalúan todas las semanas, para poder conocer el verdadero desempeño de un trabajador, además no se les hace llegar los resultados de su evaluación, aunque tienen cada mes una reunión con todos los empleados. En el plano laboran con sus compañeros se tratan respetuosamente y presentan un buen clima laboral aunque la infraestructura la consideran regular.

Los trabajadores dentro de la empresa MW BUSINESS S.A.C. cuentan con una buena relación con sus compañeros.

Considerando la situación actual de la empresa, a continuación presentamos la propuesta del modelo de Evaluación del Desempeño, optando por el modelo basado en el futuro de Evaluación 360°, considerando que es el modelo que nos permitirá evaluar a los trabajadores de manera óptima desde diferentes perspectivas.

4.2. DISEÑAR EL MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE 360° PARA LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MW BUSINESS S.A.C.

El modelo se diseñó de acuerdo al modelo de 360 grados, porque es el que más se ajusta a las necesidades de los trabajadores de MW BUSINESS S.A.C, donde se diseñó un modelo de evaluación para el jefe inmediato, y la autoevaluación.

Siendo los que se muestra a continuación:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (FORMATO DE EVALUACIÓN DEL JEFE AL TRABAJADOR)	
PERÍODO DE EVALUACIÓN:	**FECHA DE EVALUACIÓN:**
Código del trabajador:	Apellidos y Nombre del trabajador:
Puesto:	
Departamento:	Fecha de ingreso:
TIPO DE EVALUADOR: Jefe _____ Compañero _____ Autoevaluación_____	
DATOS DEL EVALUADOR: (NO aplica en la modalidad de Auto evaluación)	
Apellidos y nombres:	
Puesto:	

INSTRUCCIONES: Los siguientes factores permiten evaluar “como” el empleado cumplió las responsabilidades del puesto y las metas asignadas. Lea cuidadosamente cada CRITERIO DE EVALUACION, con el fin de calificar objetivamente la actuación del empleado y marque con un aspa el recuadro de la derecha, la calificación que corresponda a cada indicador elegido. Al finalizar copie los punteos en el cuadro de resumen.

PRODUCTIVIDAD	**ALTERNATIVA**
No cumple con los objetivos del puesto; está por debajo de los requerimientos en cuanto a volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido	1
Logra sus objetivos, bajo supervisión. El volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido de su trabajo es aceptable	2
Logra sus objetivos en el tiempo previsto, su trabajo no es nítido, ni preciso ni de alta confiabilidad.	3
Logra sus objetivos en el tiempo previsto, su trabajo es nítido, preciso y de alta confiabilidad.	4
Alcanza el cumplimiento de objetivos antes del tiempo previsto. El volumen de trabajo es superior a lo exigido, con exactitud, nitidez y excelente contenido.	5

CONOCIMEINTO DEL TRABAJO	ALTERNATIVA
Tiene conocimientos superficiales, fallas graves en el trabajo.	1
Tiene conocimientos limitados, fallas frecuentes.	2
Tiene los conocimientos necesarios, alguna vez tiene fallas.	3
Tiene conocimientos necesarios, pocas fallas.	4
Tiene conocimientos suficientes, trabajo superior.	5
INICIATIVA	
Carece de iniciativa, o la misma es muy limitada.	1
Desarrolla unas pocas ideas.	2
Propone ideas, algunas veces.	3
Sugiere ideas ocasionalmente.	4
Sugiere ideas frecuentemente que benefician su trabajo.	5
INTERES Y ADAPTACIÓN	
No tiene entusiasmo por lograr mejores metas.	1
Cuando se le exige adquiere los conocimientos necesarios de su trabajo.	2
Ocasionalmente está interesado en adquirir nuevos conocimientos.	3
Sus aspiraciones y objetivos son consecuentes con su trabajo.	4
Tiene un marcado deseo de mejorar en constante superación.	5

ACTITUDES HACIA EL JEFE	ALTERNATIVA
No colabora con su jefe, no obedece.	1
Colabora y es respetuoso, ocasionalmente tiene problemas con él.	2
Colabora y es respetuoso, algunas veces.	3
Colabora, es respetuoso, cordial y obedece.	4
Colabora, es respetuoso, cordial y actúa anticipadamente a los requerimientos del jefe.	5
AUTOCONTROL	
Siempre se altera por todo, es hostil y nervioso.	1
Con frecuencia se altera, es hostil y nervioso.	2
De vez en cuando se altera y es hostil.	3
Conserva la calma, su estado de ánimo no se altera.	4
Control aceptable ante cualquier situación.	5
COOPERACIÓN	
Presta su colaboración cuando se le solicita, pero NO por su propia voluntad.	1
En algunas ocasiones colabora son su grupo de trabajo	2
Regularmente colabora con su grupo de trabajo.	3
Muestra disposición espontánea a colaborar.	4
Siempre presta su colaboración en forma espontánea, su participación es entusiasta y activa.	5

PUNTUALIDAD	ALTERNATIVA
Siempre llega tarde	1
Seis u ocho ingresos tarde.	2
Tres o cinco ingresos tarde.	3
Uno o dos ingresos tarde.	4
Cero ingresos tarde.	5
ATENCIÓN AL CLIENTE	
No tiene actitud de servicio, evita brindarlo.	1
Brinda el servicio que exige su puesto, solamente cuando se le solicita	2
Brinda el servicio que exige su puesto en forma espontánea.	3
Brinda el servicio que exige su puesto constantemente.	4
Todas sus acciones van encaminadas al servicio y satisfacción del cliente.	5
COMUNICACIÓN	
Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	1
Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	2
Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	3
Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	4
Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	5

DISCIPLINA	ALTERNATIVA
Siempre tiene problemas en el trabajo	1
Una suspensión de trabajo.	2
Amonestación escrita.	3
Observación verbal del jefe.	4
No recibió amonestación.	5
VALORES	
No cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	1
Algunas veces cumple con las normas, reglamento y valores establecidos en la empresa.	2
Requiere de constante supervisión para cumplir con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	3
Cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	4
Se identifica con la empresa, cumple eficientemente las normas, procedimientos y valores establecidos.	5
TRABAJO EN EQUIPO	
Su aporte de trabajo al equipo es deficiente, y constituye un obstáculo en el cumplimiento de las metas institucionales.	1
Su aporte de trabajo al equipo es eventual.	2
Aporta al equipo el trabajo esperado, y contribuye al cumplimiento de las metas institucionales.	3
Su aporte al trabajo de equipo va más allá de lo esperado, se identifica con las metas institucionales y contribuye al alcance de las mismas.	4
Su aporte se distingue por su eficiencia dentro del equipo de trabajo, se identifica, contribuye y motiva al grupo al cumplimiento de las metas de la empresa.	5

SOLUCION DE PROBLEMAS	ALTERNATIVA
La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	1
Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	2
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	3
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	4
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	5
AMBIENTE DE TRABAJO	
El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	1
Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	2
La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	3
Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	4
En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	5
CAPACIDAD PERSONAL	
Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	1
Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	2
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	3
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	4
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	5

MW BUSINESS.SAC	RESUMEN	N°: 001
		7 de 8

INDICADOR	PUNTAJE
PRODUCTIVIDAD	
CONOCIMEINTO DEL TRABAJO	
INICIATIVA	
INTERES Y ADAPTACIÓN	
ACTITUDES HACIA EL JEFE	
AUTOCONTROL	
COOPERACIÓN	
PUNTUALIDAD	
ATENCIÓN AL CLIENTE	
COMUNICACIÓN	
DISCIPLINA	
VALORES	
TRABAJO EN EQUIPO	
SOLUCION DE PROBLEMAS	
AMBIENTE DE TRABAJO	
CAPACIDAD PERSONAL	
TOTAL	

PORCENTAJE (TOTAL / 80 * 100)	

PONDERACIÓN DE FACTORES	
CALIFICACIÓN	RANGOS
SOBRESALIENTE	91% - 100%
MUY BUENO	76% - 90%
BUENO	61% - 75%
REGULAR	51% - 60%
DEFICIENTE	0% - 50%

EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ACTUACIÓN Con base a la revisión de las finalidades del puesto, del cumplimiento de las metas, los resultados alcanzados, la actualización en los factores, los recursos utilizados y las condiciones del entorno, evalúe en forma global el desempeño del trabajador.				
Marque en el recuadro, lo que considere es la evaluación global de la actuación del trabajador.				
1 DEFICIENTE	2 REGULAR	3 BUENA	4MUY BUENA	5 SOBRESALIENTE
Actuación que no cumple con las finalidades del puesto, ni con el logro de las metas establecidas.	Actuación que logra los resultados mínimos esperados con las exigencias del puesto, requiere de un plan de mejoramiento a corto plazo	Actuación que en forma consistente logra los resultados esperados, de acuerdo con las exigencias del puesto y/o actividades asignadas. Requiere capacitación, para lograr la perfección	Actuación mejor que la esperada, logra resultados que exceden las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas.	Actuación definitiva y consistente, excelente en el logro de resultados, en relación con las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas. Puede recompensarles con vacaciones o reconocimientos por su desempeño.

MW BUSINESS.SAC	Instrumento de Evaluación del Desempeño	N°: 001 1 de 8

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (FORMATO DE EVALUACIÓN DEL COMPAÑERO AL COMPAÑERO)	
PERÍODO DE EVALUACIÓN:	**FECHA DE EVALUACIÓN:**
Código del trabajador:	Apellidos y Nombre del trabajador:
Puesto:	
Departamento:	Fecha de ingreso:
TIPO DE EVALUADOR: Jefe _____ Compañero _____ Autoevaluación_____	
DATOS DEL EVALUADOR: (NO aplica en la modalidad de Auto evaluación)	
Apellidos y nombres:	
Puesto:	

INSTRUCCIONES: Los siguientes factores permiten evaluar "como" el empleado cumplió las responsabilidades del puesto y las metas asignadas. Lea cuidadosamente cada CRITERIO DE EVALUACION, con el fin de calificar objetivamente la actuación del empleado y marque con un aspa el recuadro de la derecha, la calificación que corresponda a cada indicador elegido. Al finalizar copie los punteos en el cuadro de resumen.

PRODUCTIVIDAD	**ALTERNATIVA**
No cumple con los objetivos del puesto; está por debajo de los requerimientos en cuanto a volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido	1
Logra sus objetivos, bajo supervisión. El volumen, tiempo de entrega, precisión y contenido de su trabajo es aceptable	2
Logra sus objetivos en el tiempo previsto, su trabajo no es nítido, ni preciso ni de alta confiabilidad.	3
Logra sus objetivos en el tiempo previsto, su trabajo es nítido, preciso y de alta confiabilidad.	4
Alcanza el cumplimiento de objetivos antes del tiempo previsto. El volumen de trabajo es superior a lo exigido, con exactitud, nitidez y excelente contenido.	5

CONOCIMEINTO DEL TRABAJO	ALTERNATIVA
Tiene conocimientos superficiales, fallas graves en el trabajo.	1
Tiene conocimientos limitados, fallas frecuentes.	2
Tiene los conocimientos necesarios, alguna vez tiene fallas.	3
Tiene conocimientos necesarios, pocas fallas.	4
Tiene conocimientos suficientes, trabajo superior.	5
INICIATIVA	
Carece de iniciativa, o la misma es muy limitada.	1
Desarrolla unas pocas ideas.	2
Propone ideas, algunas veces.	3
Sugiere ideas ocasionalmente.	4
Sugiere ideas frecuentemente que benefician su trabajo.	5
INTERES Y ADAPTACIÓN	
No tiene entusiasmo por lograr mejores metas.	1
Cuando se le exige adquiere los conocimientos necesarios de su trabajo.	2
Ocasionalmente está interesado en adquirir nuevos conocimientos.	3
Sus aspiraciones y objetivos son consecuentes con su trabajo.	4
Tiene un marcado deseo de mejorar en constante superación.	5

ACTITUDES HACIA EL JEFE	ALTERNATIVA
No colabora con su jefe, no obedece.	1
Colabora y es respetuoso, ocasionalmente tiene problemas con él.	2
Colabora y es respetuoso, algunas veces.	3
Colabora, es respetuoso, cordial y obedece.	4
Colabora, es respetuoso, cordial y actúa anticipadamente a los requerimientos del jefe.	5
AUTOCONTROL	
Siempre se altera por todo, es hostil y nervioso.	1
Con frecuencia se altera, es hostil y nervioso.	2
De vez en cuando se altera y es hostil.	3
Conserva la calma, su estado de ánimo no se altera.	4
Control aceptable ante cualquier situación.	5
COOPERACIÓN	
Presta su colaboración cuando se le solicita, pero NO por su propia voluntad.	1
En algunas ocasiones colabora son su grupo de trabajo	2
Regularmente colabora con su grupo de trabajo.	3
Muestra disposición espontánea a colaborar.	4
Siempre presta su colaboración en forma espontánea, su participación es entusiasta y activa.	5

PUNTUALIDAD	ALTERNATIVA
Siempre llega tarde	1
Seis u ocho ingresos tarde.	2
Tres o cinco ingresos tarde.	3
Uno o dos ingresos tarde.	4
Cero ingresos tarde.	5
ATENCIÓN AL CLIENTE	
No tiene actitud de servicio, evita brindarlo.	1
Brinda el servicio que exige su puesto, solamente cuando se le solicita	2
Brinda el servicio que exige su puesto en forma espontánea.	3
Brinda el servicio que exige su puesto constantemente.	4
Todas sus acciones van encaminadas al servicio y satisfacción del cliente.	5
COMUNICACIÓN	
Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.	1
Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.	2
Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	3
Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.	4
Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.	5

DISCIPLINA	ALTERNATIVA
Siempre tiene problemas en el trabajo	1
Una suspensión de trabajo.	2
Amonestación escrita.	3
Observación verbal del jefe.	4
No recibió amonestación.	5
VALORES	
No cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	1
Algunas veces cumple con las normas, reglamento y valores establecidos en la empresa.	2
Requiere de constante supervisión para cumplir con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	3
Cumple con las normas, reglamentos y valores establecidos en la empresa.	4
Se identifica con la empresa, cumple eficientemente las normas, procedimientos y valores establecidos.	5
TRABAJO EN EQUIPO	
Su aporte de trabajo al equipo es deficiente, y constituye un obstáculo en el cumplimiento de las metas institucionales.	1
Su aporte de trabajo al equipo es eventual.	2
Aporta al equipo el trabajo esperado, y contribuye al cumplimiento de las metas institucionales.	3
Su aporte al trabajo de equipo va más allá de lo esperado, se identifica con las metas institucionales y contribuye al alcance de las mismas.	4
Su aporte se distingue por su eficiencia dentro del equipo de trabajo, se identifica, contribuye y motiva al grupo al cumplimiento de las metas de la empresa.	5

SOLUCION DE PROBLEMAS	ALTERNATIVA
La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.	1
Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.	2
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.	3
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.	4
Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	5
AMBIENTE DE TRABAJO	
El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.	1
Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.	2
La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.	3
Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.	4
En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.	5
CAPACIDAD PERSONAL	
Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.	1
Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.	2
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.	3
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.	4
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.	5

INDICADOR	PUNTAJE
PRODUCTIVIDAD	
CONOCIMEINTO DEL TRABAJO	
INICIATIVA	
INTERES Y ADAPTACIÓN	
ACTITUDES HACIA EL JEFE	
AUTOCONTROL	
COOPERACIÓN	
PUNTUALIDAD	
ATENCIÓN AL CLIENTE	
COMUNICACIÓN	
DISCIPLINA	
VALORES	
TRABAJO EN EQUIPO	
SOLUCION DE PROBLEMAS	
AMBIENTE DE TRABAJO	
CAPACIDAD PERSONAL	
TOTAL	

PORCENTAJE (TOTAL / 80 * 100)	

PONDERACIÓN DE FACTORES	
CALIFICACIÓN	RANGOS
SOBRESALIENTE	91% - 100%
MUY BUENO	76% - 90%
BUENO	61% - 75%
REGULAR	51% - 60%
DEFICIENTE	0% - 50%

EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ACTUACIÓN Con base a la revisión de las finalidades del puesto, del cumplimiento de las metas, los resultados alcanzados, la actualización en los factores, los recursos utilizados y las condiciones del entorno, evalúe en forma global el desempeño del trabajador.				
Marque en el recuadro, lo que considere es la evaluación global de la actuación del trabajador.				
1 DEFICIENTE	2 REGULAR	3 BUENA	4MUY BUENA	5 SOBRESALIENTE
Actuación que no cumple con las finalidades del puesto, ni con el logro de las metas establecidas.	Actuación que logra los resultados mínimos esperados con las exigencias del puesto, requiere de un plan de mejoramiento a corto plazo	Actuación que en forma consistente logra los resultados esperados, de acuerdo con las exigencias del puesto y/o actividades asignadas. Requiere capacitación, para lograr la perfección	Actuación mejor que la esperada, logra resultados que exceden las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas.	Actuación definitiva y consistente, excelente en el logro de resultados, en relación con las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas. Puede recompensarles con vacaciones o reconocimientos por su desempeño.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN)	
PERÍODO DE EVALUACIÓN:	**FECHA DE EVALUACIÓN:**
Código del trabajador:	Apellidos y Nombre del trabajador:
Puesto:	
Departamento:	Fecha de ingreso:
TIPO DE EVALUADOR: Jefe _____ Compañero _____ Autoevaluación_____	
DATOS DEL EVALUADOR: (NO aplica en la modalidad de Auto evaluación)	
Apellidos y nombres:	
Puesto:	

INSTRUCCIONES: Los siguientes factores permiten evaluar “como” el empleado cumplió las responsabilidades del puesto y las metas asignadas. Lea cuidadosamente cada CRITERIO DE EVALUACION, con el fin de calificar objetivamente la actuación del empleado y marque con un aspa el recuadro de la derecha, la calificación que corresponda a cada indicador elegido. Al finalizar copie los punteos en el cuadro de resumen

Tenga en cuenta que:

1: Nunca.

2: Casi nunca.

3: A veces

4: Casi siempre.

5: Siempre.

INDICADORES					
PRODUCTIVIDAD Cumple con las funciones y responsabilidades al realizar su trabajo y cumple con los objetivos propuestos por la Institución	1	2	3	4	5
CONOCIMEINTO DEL TRABAJO Tiene total conocimiento de sus funciones y no presenta ningún inconveniente en brindar el servicio.	1	2	3	4	5
INICIATIVA Muestra nuevas ideas para mejorar las actividades de su trabajo, anticipándose a las dificultades, y elaborando estrategias para resolverlos.	1	2	3	4	5
INTERES Y ADAPTACIÓN Tiene un constante deseo de mejorar en el puesto de trabajo y busca la mejor manera de realizar sus funciones	1	2	3	4	5
ACTITUDES HACIA EL JEFE Colabora, es respetuoso, cordial y colabora con los requerimientos del jefe.	1	2	3	4	5
AUTOCONTROL Evita conflictos dentro de la Institución, siendo cortés y amable, y desarrollando habilidad para atraer interés, producir entusiasmo y crear confianza	1	2	3	4	5
COOPERACIÓN Siempre presta su colaboración en forma desinteresada, su participación es entusiasta y activa.	1	2	3	4	5
PUNTUALIDAD Llega siempre a la hora de entrada a su puesto de trabajo	1	2	3	4	5
ATENCIÓN AL CLIENTE Se comunica de forma respetuosa y propicia a los clientes, teniendo una actitud receptiva, presta atención a sus inquietudes y motivaciones, promoviendo el buen servicio en todo nivel y ayudando a resolver los problemas de los clientes.	1	2	3	4	5
COMUNICACIÓN se comunica permanentemente, claro y objetivo, con sus compañeros, clientes y jefe.	1	2	3	4	5

DISCIPLINA tiene un comportamiento intachable en su trabajo, no ha tenido problemas con sus compañeros ni jefe.	1	2	3	4	5
VALORES Se identifica con la empresa, cumple eficientemente las normas, procedimientos y valores establecidos.	1	2	3	4	5
TRABAJO EN EQUIPO Solicita participación de todo nivel en el desarrollo de las acciones y estrategias de la institución y colabora con el logro de los resultados de la empresa.	1	2	3	4	5
SOLUCION DE PROBLEMAS encuentra de soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.	1	2	3	4	5
AMBIENTE DE TRABAJO Mantiene excelentes relaciones interpersonales transmitiéndole confianza y credibilidad en todo su equipo de trabajo y se aprecia siempre un buen trabajo.	1	2	3	4	5
CAPACIDAD PERSONAL demuestra conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para el desempeño de sus funciones.	1	2	3	4	5

MW BUSINESS.SAC	RESUMEN	N°: 001
		4 de 5

INDICADOR	PUNTAJE
PRODUCTIVIDAD	
CONOCIMEINTO DEL TRABAJO	
INICIATIVA	
INTERES Y ADAPTACIÓN	
ACTITUDES HACIA EL JEFE	
AUTOCONTROL	
COOPERACIÓN	
PUNTUALIDAD	
ATENCIÓN AL CLIENTE	
COMUNICACIÓN	
DISCIPLINA	
VALORES	
TRABAJO EN EQUIPO	
SOLUCION DE PROBLEMAS	
AMBIENTE DE TRABAJO	
CAPACIDAD PERSONAL	
TOTAL	

PORCENTAJE (TOTAL / 80 * 100)	

PONDERACIÓN DE FACTORES	
CALIFICACIÓN	RANGOS
SOBRESALIENTE	91% - 100%
MUY BUENO	76% - 90%
BUENO	61% - 75%
REGULAR	51% - 60%
DEFICIENTE	0% - 50%

EVALUACIÓN GLOBAL DE LA ACTUACIÓN Con base a la revisión de las finalidades del puesto, del cumplimiento de las metas, los resultados alcanzados, la actualización en los factores, los recursos utilizados y las condiciones del entorno, evalúe en forma global el desempeño del trabajador.				
Marque en el recuadro, lo que considere es la evaluación global de la actuación del trabajador.				
1 DEFICIENTE	2 REGULAR	3 BUENA	4 MUY BUENA	5 SOBRESALIENTE
Actuación que no cumple con las finalidades del puesto, ni con el logro de las metas establecidas.	Actuación que logra los resultados mínimos esperados con las exigencias del puesto, requiere de un plan de mejoramiento a corto plazo	Actuación que en forma consistente logra los resultados esperados, de acuerdo con las exigencias del puesto y/o actividades asignadas. Requiere capacitación, para lograr la perfección	Actuación mejor que la esperada, logra resultados que exceden las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas.	Actuación definitiva y consistente, excelente en el logro de resultados, en relación con las exigencias del puesto y/o las actividades asignadas. Puede recompensarles con vacaciones o reconocimientos por su desempeño.

4.3 APLICACIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN

El modelo de evaluación 360° propuesto se aplicó a los colaboradores de la empresa MW BUSINESS S.A.C, donde fueron evaluados por su jefe inmediato, sus compañeros y por ellos mismos. (**VER ANEXO N°: 7**)

Los resultados se presentan a continuación:

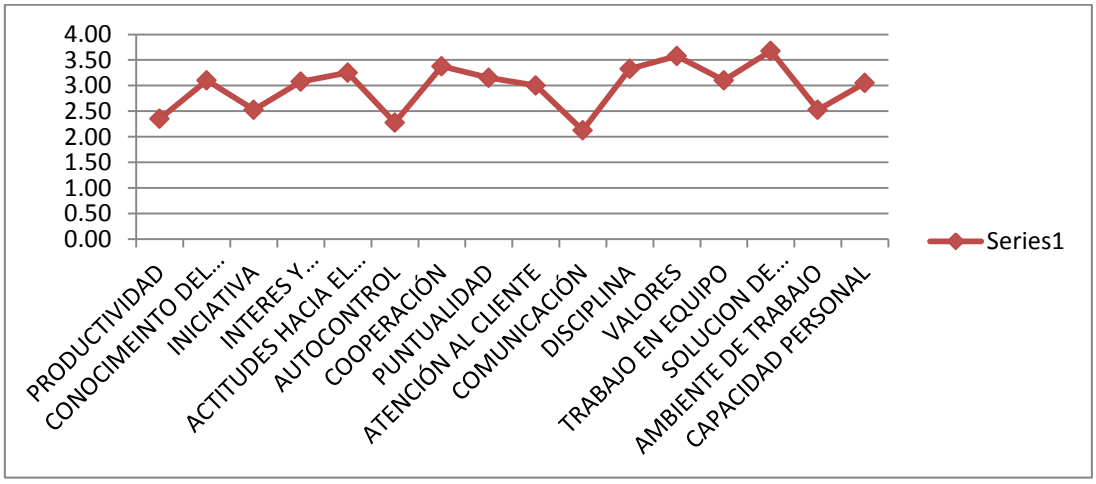
TABLA 20: PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO A LOS TRABAJADORES DE MW BUSINESS S.A.C.

INDICADORES	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2.35
CONOCIMEINTO DEL TRABAJO	3.10
INICIATIVA	2.53
INTERES Y ADAPTACIÓN	3.08
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3.25
AUTOCONTROL	2.28
COOPERACIÓN	3.38
PUNTUALIDAD	3.15
ATENCIÓN AL CLIENTE	3.00
COMUNICACIÓN	2.13
DISCIPLINA	3.33
VALORES	3.58
TRABAJO EN EQUIPO	3.10
SOLUCION DE PROBLEMAS	3.68
AMBIENTE DE TRABAJO	2.53
CAPACIDAD PERSONAL	3.05
TOTAL	47.48
Porcentaje	59.34 %

Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

Elaboración: Propia.

FIGURA N° 12: PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO A LOS TRABAJADORES DE MW BUSINESS S.A.C.



Fuente: Modelo de evaluación de desempeño aplicado a la empresa MW BUSINESS S.A.C.

INTERPRETACIÓN:

El jefe inmediato es más objetivo a la hora de evaluar a cada uno de sus empleados, se rescata en los resultado que 5 indicadores están por debajo de 2.5 según la puntuación (Productividad, iniciativa, autocontrol, comunicación y ambiente de trabajo), y en conclusión ubica en **REGULAR** el desempeño de sus trabajadores, porque según el cuadro muestra que está en 59.34 %,y nuestra tabla del modelo de evaluación del desempeño, dice que los colaboradores logran los resultados mínimos esperados con las exigencias del puesto, por lo tanto requiere de un plan de mejoramiento a corto plazo para que se pueda tener un mejor desempeño de los trabajadores.

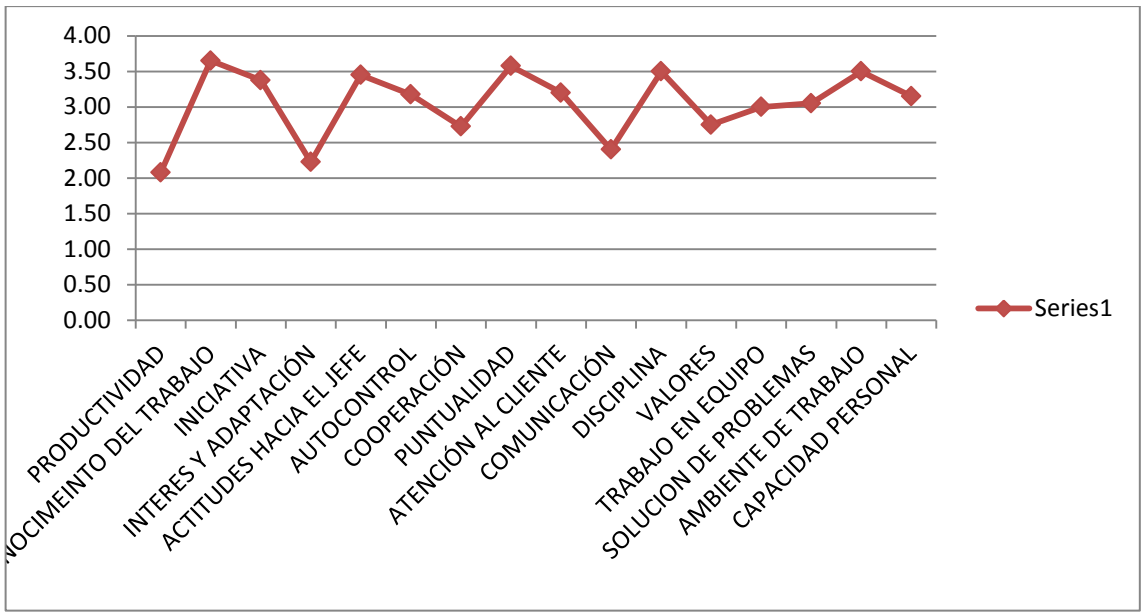
TABLA 21: PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS COMPAÑEROS EN MW BUSINESS S.A.C

INDICADORES	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2.08
CONOCIMEINTO DEL TRABAJO	3.65
INICIATIVA	3.38
INTERES Y ADAPTACIÓN	2.23
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3.45
AUTOCONTROL	3.18
COOPERACIÓN	2.73
PUNTUALIDAD	3.58
ATENCIÓN AL CLIENTE	3.20
COMUNICACIÓN	2.40
DISCIPLINA	3.50
VALORES	2.75
TRABAJO EN EQUIPO	3.00
SOLUCION DE PROBLEMAS	3.05
AMBIENTE DE TRABAJO	3.50
CAPACIDAD PERSONAL	3.15
TOTAL	48.80
Porcentaje	61.00

Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

Elaboración: Propia.

FIGURA N° 13: PROMEDIO DE LA EVALUACIÓN POR PARTE DE LOS COMPAÑEROS EN MW BUSINESS S.A.C



Fuente: Modelo de Evaluación del BUSINES S.A.C.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN:

Los compañeros de trabajo son las personas que mejor conocen como un trabajador se desempeñó, porque están en todo momento en contacto en todas las actividades de la empresa MW BUSINESS S.A.C., según el resultado de obtenido en la aplicación del modelo de evaluación del desempeño se llega a la conclusión que el desempeño es **BUENO,** puesto que ubica en promedio en un 61% el desempeño de todos los compañeros. Según nuestra tabla dice que los trabajadores en consistente logran los resultados esperados, de acuerdo con las exigencias del puesto y/o actividades asignadas, esto requiere capacitación, para lograr la perfección de los trabajadores de MW BUSINESS.

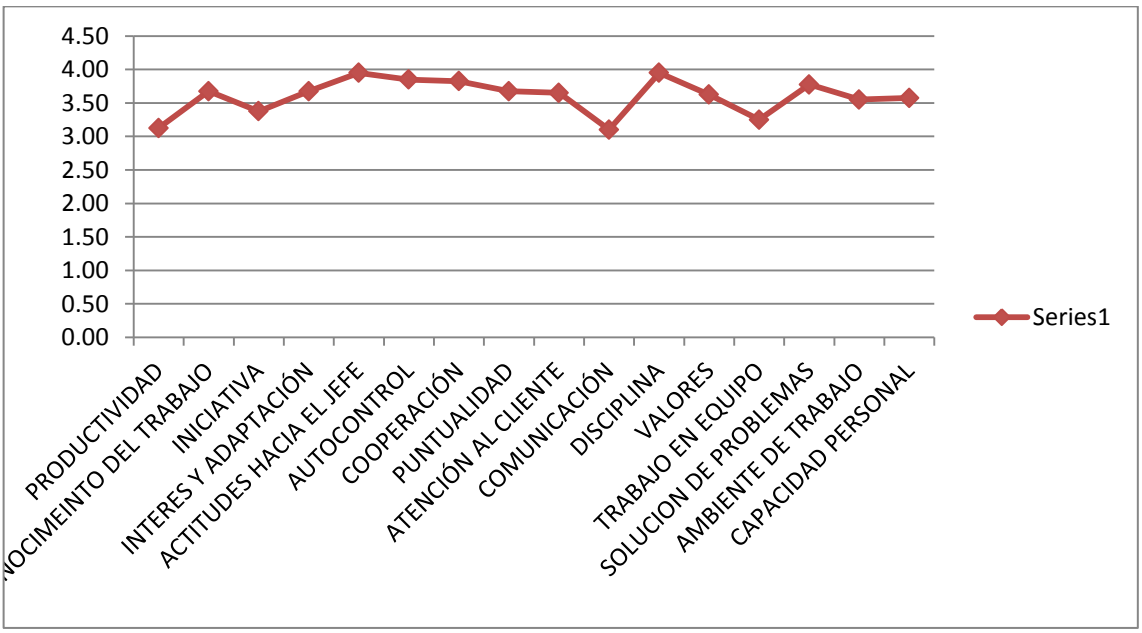
TABLA 22: PROMEDIO DE LA AUTOEVALUACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE MW BUSINESS S.A.C.

INDICADORES	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	3.13
CONOCIMEINTO DEL TRABAJO	3.68
INICIATIVA	3.38
INTERES Y ADAPTACIÓN	3.68
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3.95
AUTOCONTROL	3.85
COOPERACIÓN	3.83
PUNTUALIDAD	3.68
ATENCIÓN AL CLIENTE	3.65
COMUNICACIÓN	3.10
DISCIPLINA	3.95
VALORES	3.63
TRABAJO EN EQUIPO	3.25
SOLUCION DE PROBLEMAS	3.78
AMBIENTE DE TRABAJO	3.55
CAPACIDAD PERSONAL	3.58
TOTAL	57.63
Porcentaje	72.03%

Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

Elaboración: Propia.

FIGURA N° 14: PROMEDIO DE LA AUTOEVALUACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE MW BUSINESS S.A.C.



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

Elaboración: Propia.

INTERPRETACIÓN:

Los resultados obtenidos en la autoevaluación, ubican el desempeño de ellos mismo por encima de las evaluaciones realizadas con un 72 % en **BUENO**, esto hace pensar que los mismos trabajadores han realizado la autoevaluación subjetivamente. Según nuestra tabla dice que los trabajadores en consistente logran los resultados esperados, de acuerdo con las exigencias del puesto y/o actividades asignadas, esto requiere capacitación, para lograr la perfección de los trabajadores de MW BUSINESS.

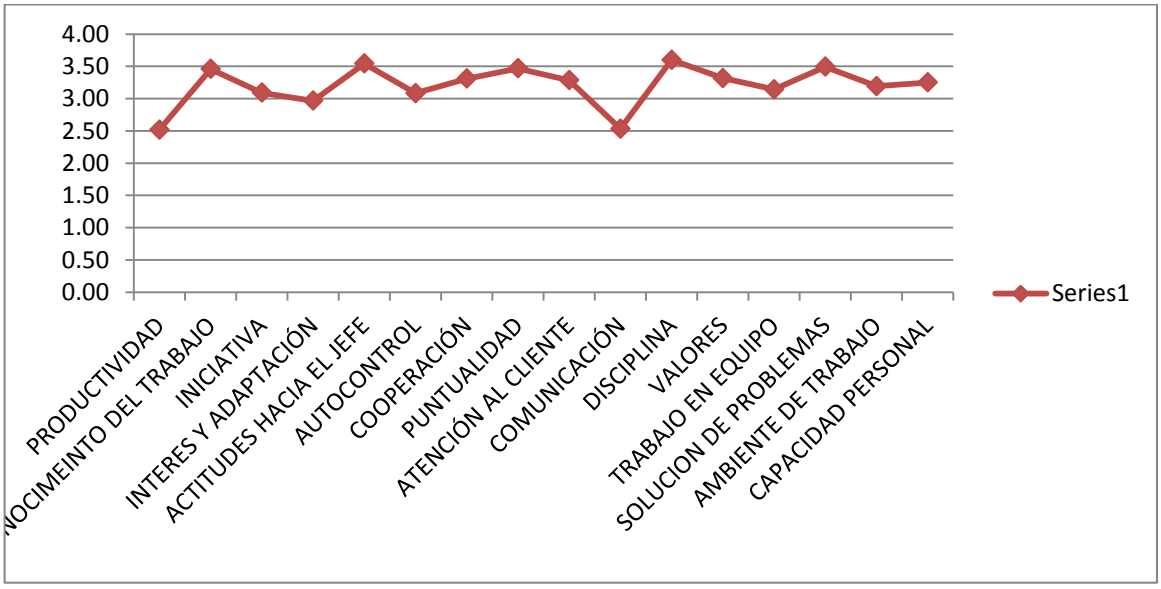
TABLA 23: PROMEDIO DE LOS PROMEDIOS OBTENIDOS ENTRE LA EVALUACIÓN DEL JEFE INMEDIATO, LOS COMPAÑEROS Y LA AUTOEVALUACIÓN, DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE MW BUSINESS S.A.C.

INDICADORES	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2.52
CONOCIMEINTO DEL TRABAJO	3.46
INICIATIVA	3.09
INTERES Y ADAPTACIÓN	2.97
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3.54
AUTOCONTROL	3.08
COOPERACIÓN	3.31
PUNTUALIDAD	3.47
ATENCIÓN AL CLIENTE	3.28
COMUNICACIÓN	2.53
DISCIPLINA	3.60
VALORES	3.32
TRABAJO EN EQUIPO	3.14
SOLUCION DE PROBLEMAS	3.49
AMBIENTE DE TRABAJO	3.19
CAPACIDAD PERSONAL	3.25
TOTAL	51.24
Porcentaje	64.05%

Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

Elaboración: Propia.

FIGURA N° 15: PROMEDIO DE LOS PROMEDIOS OBTENIDOS ENTRE LA EVALUACIÓN DEL JEFE INMEDIATO, LOS COMPAÑEROS Y LA AUTOEVALUACIÓN, DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE MW BUSINESS S.A.C.



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

Según el análisis del gráfico se observa que en promedio el desempeño de los colaboradores de la empresa MW BUSINESS S.A.C., es **BUENO,** con un 64.05%, lo cual indica que hay mucho por hacer con dicha empresa para lograr la calidad.

Luego de realizar el análisis por separado se llega a la conclusión que existe un margen de evaluación entre los diferentes evaluadores donde siempre van a existir externalidades que afectan una evaluación objetiva que pueden ser por lazos de amistad, rencores, etc. que afectan directamente la evaluación. Lo que si queda claro que los colaboradores de MW BUSINESS S.A.C. presentan un desempeño regular por lo tanto esta herramienta servirá para poder medir y tener información donde la administración intervenga para tener un mejor resultado.

4.4. ESTRATEGIAS

Si bien es cierto el balance de la empresa en promedio es bueno, hay que indica que algunos indicadores de suma importancia se encuentran por debajo de lo esperado, y para ello daremos algunas estrategias para que éstas mejoren en el transcurrir.

Productividad:

Se elaborarán concursos a lo largo del año para los cajeros y mozos, éstos serán mensuales, y estará conformado por todas las ventas que éstos realicen en general y por las cantidades de promociones que éstos vendan. Ya sea en las tiendas y discotecas respectivas Así también se dará un reconocimiento para aquellos que vendan más productos con poca rotación.

A la vez se les enviarán correos para que vean su avance semanal y así puedan ganar. Los premios serán gestionados por el equipo de logística. A esta estrategia le llamaremos “Vendedor A1”

Iniciativa

Se creará un buzón de sugerencias, para que todos puedan opinar acerca de lo que se puede mejorar en relación a algunos procesos propios del puesto o de alguno en el cual lo note. Así también se comentarán en las reuniones, se pedirá opiniones acerca de la viabilidad de la propuesta y de ser factible se pondrá en marcha. Tomar y hacer hincapié que todas las ideas son bienvenidas. Como premio se podrá dar un vale de consumo mínimo en alguna discoteca o tienda de la empresa.

Comunicación:

Se proporcionará un correo corporativo a todos los miembros de la empresa, a través de los cuales se les enviará información variada con respecto a la empresa. De esta manera todos estarán informados en lo concerniente a la organización en todas sus áreas. A esta estrategia le llamaremos “T-Informas”. Así mismo en las reuniones mensuales se evaluará que tan informados estamos en los cambios que tiene MW Business.

IMPLEMENTACIÓN

Se mencionarán todos los recursos necesarios para la puesta en marcha del sistema de evaluación del desempeño y la gestión del recurso humano, incluyendo los económicos, tecnológicos y humanos. Así como el desarrollo de un programa de capacitación, comunicación e información para vencer la resistencia al cambio para que el proceso fluya de manera continua y sin tropiezos.

4.4.1 RECURSOS PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL SISTEMA

Este proyecto es un esfuerzo temporal, único y progresivo, emprendido para crear un sistema de evaluación de desempeño y mejorar la gestión laboral, que funcione de manera permanente en la empresa.

Como cualquier empresa humana, los proyectos necesitan ser ejecutados y entregados bajo ciertas restricciones. Tradicionalmente, estas restricciones han sido enlistadas como alcance, tiempo y costo.

La restricción de tiempo se refiere a la cantidad de tiempo disponible para completar el proyecto. La restricción de costo se refiere a la cantidad presupuestada para el proyecto. La restricción de alcance se refiere a lo que se debe hacer para producir el resultado final del proyecto.

1. **Económicos**

El costo de desarrollar un proyecto depende de múltiples variables incluyendo costos de mano de obra, costos de materiales, administración de riesgo, infraestructura, equipo y utilidades.

2. **Tecnológicos**

Para este proyecto se requieren recursos tecnológicos tales como equipo de computación (software y hardware), medios audiovisuales, así como para transmitir la información necesaria sobre los avances del mismo.

3. **Humanos**

El recurso humano de una organización es su nervio vital. Una empresa puede tener la mejor planta y el equipo más moderno, que no será suficiente para continuar y tener éxito. Solamente las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por tanto, su significación es invaluable.

En la implementación de estos modelos están involucrados los siguientes departamentos o unidades: Gerencia General, el departamento de Recursos Humanos (con la evaluación del desempeño) y el departamento de Mercadeo (con la medición de la satisfacción del cliente).

4.4.2. COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

La introducción de cambios provoca al comienzo resistencias a menudo considerables, esto es producto de las costumbres de como antiguamente se ha trabajado, quizás sea uno de los factores por los cuales es muy difícil el despegue de las microempresas hoy en día, en la empresa MW BUSINESS no existe una buena comunicación entre ellos con respecto a los resultados obtenidos presenta uno de los puntos más débiles de la empresa, por lo tanto proponer o poner en marcha nuevas iniciativas es muy difícil cuando la comunicación no es asertiva y la transición resulta ser siempre difícil considerando también por la alta rotación de personal que existe, entonces si uno ya se está adaptando ingresa otro y empezar de nuevo ese cirulo vicioso es muy difícil de controlar, en este orden de ideas se ha considerado la resistencia al cambio que es muy común en las pequeñas empresas.

1. Resistencia al cambio

En la actualidad las empresas en especial las MYPES no se ajustan aun a la tecnología y actualidad por diversas razones, una de ellas es la resistencia al cambio que es propio donde no existe una buena comunicación. Esta anomalía es muy difícil corregir porque muchas de las veces los dueños o las personas que dirigen dichas empresas no tienen el enfoque al cambio.

Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio.

A manera de corregir podemos mencionar algunas formas primarias de resistencia que se dan en los niveles de análisis antes mencionados, ellas son:

a) Confusión: Cuando este se hace presente resulta dificultoso la visualización del cambio y de sus consecuencias, se produce cuando no hay de por medio un plan de mejora a seguir.
b) Crítica inmediata: Si el cambio que se desea realizar requiere de un poco más de trabajo o esfuerzo la crítica es mediata, más aún si no quieres realizarlo o

al tiempo que le va a tomar. Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra una negación hacia la misma, sin importar la propuesta.

c) Negación: Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes, producido por la misma costumbre o por la falta de compromiso de parte de los empleados.
d) Hipocresía: Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad interiormente se está en desacuerdo.
e) Sabotaje: Acciones tomadas para inhibir o matar al cambio.
f) Fácil acuerdo: Existe un acuerdo si demasiada resistencia sobre el cambio, aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.
g) Desviación o distracción: Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.
h) Silencio: No existe una opinión formada del tema por falta de información.

2. Formas de Vencer la Resistencia al Cambio:

Para vencer la resistencia al cambio pueden utilizarse las siguientes tácticas como agentes de cambio:

a) Educación y Comunicación:

La comunicación eficaz reduce los chismes y temores infundados. Es necesario que quienes lleven a cabo el cambio construyan una clara visión de hacia dónde necesita ir el equipo en pos de sobrevivir y ser exitoso, y a la vez compartirla y transmitir porqué el equipo debe tomar esa dirección. Al darles a los integrantes del equipo toda la información posible y al proveerlos de alternativas para que cada uno pueda elegir su destino.

b) Participación:

Existen evidencias de que una de las mejores formas de ayudar a implementar un cambio es hacer que el sistema afectado participe directamente en el proceso de toma de decisiones. Entre más participe el sistema en las decisiones que se toman sobre cómo manejar el cambio, menos resistencia hay y más estable puede ser el cambio.

c) Facilitación y apoyo:

La clave para vencer la resistencia es una pronta participación de todos los interesados un diálogo abierto y honesto y una buena planeación. Sin embargo, las gerentes tienen la clave. Como líderes organizacionales, deben creer en los

trabajadores y en su capacidad de contribuir. Como líderes, los gerentes también deben mostrar compromiso y apoyo dando Capacitación, premios y reconocimientos adecuados.

Ciertas prácticas clave llevan a un reconocimiento y premios de empleados eficientes:

4.4.3 EVALUACIÓN

Las organizaciones generalmente utilizan evaluaciones del desempeño por varias razones: para dar retroalimentación al empleado, que entonces puede reconocer e incrementar sus fortalezas y trabajar sobre sus debilidades, para determinar aumentos de salarios, para identificar personas para promoción y para cumplir aspectos legales de recursos humanos.

La evaluación se realiza con carácter selectivo para dar respuesta a determinadas preguntas e impartir orientación a los encargados de tomar decisiones y los administradores de programas, así como para obtener información que permita determinar si las teorías e hipótesis básicas que se utilizaron al formular el programa resultaron válidas, qué surtió efecto o no, y por qué.

La evaluación generalmente tiene por objeto determinar la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, el efecto y la sostenibilidad de un programa o proyecto, en este caso: modelo de evaluación del desempeño y la incidencia en la gestión del capital humano en la empresa MW BUSINESS S.A.C.

Debe subrayarse que un sistema de seguimiento y evaluación es un proceso dinámico e iterativo, inseparable de la planificación, que debe verificarse y ajustarse de manera permanente. Por eso, la importancia de que MW BUSINESS S.A.C. cuente con un área especializada en el seguimiento y la evaluación de sus avances y su operación, con indicadores derivados directamente de sus objetivos y necesidades.

CRONOGRAMA DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño se llevará a cabo dos veces al año, durante los meses de enero y julio, para los semestres de julio a diciembre, y de enero a junio, respectivamente.

La preparación de los formularios y las indicaciones generales que emanan desde la gerencia y el departamento de Recursos Humanos empezarán a fluir un mes antes que den inicio las evaluaciones.

Dentro del cronograma se incluyen también las capacitaciones, las entrevistas, la discusión de resultados, el desarrollo y seguimiento del plan de mejora, para que dé inicio el ciclo nuevamente.

En la página siguiente se muestra el cronograma de actividades por año, nótese que se hace referencia a semanas y no a fechas en particular, por lo tanto es de carácter genérico, aplicable a cualquier año.

TABLA 24: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA
Admisión y solicitud para informar el inicio de los trabajos de la evaluación del mes de enero u julio.	RR.HH	Diciembre y julio de cada año
Semana de la evaluación.	Evaluadores	Segunda semana de los meses de enero y julio de cada año.
Entrevistas de evaluación y discusión de resultados.	RR.HH y evaluadores.	Tercera y cuarta semanas de los meses de enero y julio de cada año.
Elaboración del plan de mejora, en base a la discusión de resultados, formato del plan de mejora-	Evaluadores y evaluados	Tercera y cuarta semanas de los meses de enero y julio de cada año

Envió de notificaciones final al personal evaluado, retroalimentación	RR.HH	Última semana de los meses de enero y julio de cada año
Control y seguimiento a las acciones de mejora.	Evaluadores	Primera semana de abril y octubre

Fuente: Propia

Elaboración: Propia

4.5. PLAN PILOTO PARA LA GESTIÓN DE RECURSO HUMANO

OBJETIVO

El equipo de trabajo del Plan de Gestión de los Recursos Humanos propicia la mejora de la calidad en la gestión de los mismos, acompañando el cambio en la cultura organizacional e impulsando una gestión integradora, capaz de responder a los objetivos estratégicos de MW BUSINESS S.A.C.

El Plan propone y participa de mejoras en cuestiones vinculadas a la capacitación de los colaboradores. Asimismo, garantiza el seguimiento, control, evaluación y gestión integral de los recursos humanos a partir del desarrollo del Sistema Integral de Gestión de los Recursos Humanos para la administración eficaz del personal perteneciente a la empresa MW BUSINESS S.A.C.

1. **Planificación de los Recursos Humanos**

La estructura organizacional de MW BUSINESS S.A.C. está bien estructurada cada área funcional de empresa se encarga de velar por el cumplimento de objetivos.

Para llevar a cabo el Plan de Gestión del Recurso Humano, el departamento encargado de gestionarlo es el de Recursos Humanos (RRHH) propio de la compañía. Este departamento será el encargado de seleccionar, formar, contratar, recompensar, criterios de salida, desarrollo de equipos de trabajo, a todos los miembros implicados en el proyecto.

2. **Contratación de personal**

El proceso de contratación tiene como objetivo obtener los recursos humanos necesarios para asignar al proyecto en cada una de las fases del mismo para llevarlo a cabo en el tiempo y coste establecido con la máxima calidad.

Esta selección de personal será determinada dependiendo de las necesidades de la empresa en que se encuentre

Se tendrán en cuenta factores tales como disponibilidad (tanto a nivel interno como externo de MW BUSINESS S.A.C.), habilidades personales, experiencia, interés y coste.

Las herramientas a utilizar para la selección y contratación de personal quedan definidas en:

- ✓ Descripción de puestos de trabajo.(VER ANEXO N°:5)
- ✓ Establecer requisitos mínimos y requisitos valorables
- ✓ Publicación de ofertas de trabajo (prensa, Internet, promoción interna,…)
- ✓ Recopilar candidatos
- ✓ Test y pruebas de aptitud individuales
- ✓ Selección previa de candidatos
- ✓ Selección final
- ✓ Entrevistas personales
- ✓ Revisión médica
- ✓ Entrevista final y firma del contrato

Una vez realizado el contrato de cada uno de los candidatos se le asignará el trabajo a realizar, para el cual han sido contratados, según las descripciones de puestos de trabajo y serán asignados al grupo o equipo de proyecto.

3. Política Salarial

La política salarial definida para los colaboradores de MW BUSINESS S.A.C., en el cual basándose en estudios y valoraciones se han definido unos salarios máximos y mínimos en función de los puestos de trabajo, méritos propios y eficacia en el trabajo.

También se ha tenido en cuenta, además de lo citado anteriormente, la demanda y oferta del momento (la coyuntura económica en la que nos encontramos) factores humanos tales como responsabilidad y educación, entre otros.

Los sueldos de cada uno de los integrantes del equipo serán revisados anualmente, según las reuniones planificadas a nivel individual siguiendo las hojas de desempeño y planes de trabajo individuales definidos posteriormente.

Un resumen de las tablas salariales queda definida según:

TABLA 25: SALARIAL

Tabla salarial Base	Salario		Parte variable	
	Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
Administrador general	S/.1,500.00	S/.2,000.00	S/.500.00	S/.700.00
Administrador de recursos humanos	S/.1,200.00	S/.1,500.00	S/.500.00	S/.700.00
Secretarias	S/.750.00	S/.1,000.00	S/.350.00	S/.500.00
Cajera	S/.750.00	S/.1,000.00	S/.350.00	S/.500.00
Bartender	S/.750.00	S/.1,000.00	S/.350.00	S/.500.00
Dj	S/.750.00	S/.1,000.00	S/.350.00	S/.500.00
Atención al público	S/.750.00	S/.1,000.00	S/.350.00	S/.500.00
Limpieza	S/.750.00	S/.1,000.00	S/.350.00	S/.500.00
Técnicos de sonido, luces y mecánica.	S/.750.00	S/.1,000.00	S/.350.00	S/.500.00
Seguridad	S/.750.00	S/.1,000.00	S/.350.00	S/.500.00

Fuente: promedio de sueldos sugun el mercado chiclayano

Elaboración: propia

4. **Recompensas**

Uno de los puntos a tener en cuenta por parte del equipo de Gestión de RRHH son las posibles recompensas a los integrantes del equipo en función de los resultados.

Éstas se pactarán a nivel individual y se definirán los criterios para la consecución de estas recompensas según los objetivos definidos, siempre a nivel individual mayoritariamente, siendo una parte muy baja el resultado anual de la empresa.

Estas recompensas serán abonadas durante el primer mes del año, tras la revisión anual pertinente.

5. **Desarrollo del equipo**

El desarrollo del equipo de trabajo incluye la contribución tanto a nivel individual de cada uno de los miembros del equipo como a nivel de equipo de alto rendimiento, a nivel técnico y de gestión.
Para una mejora continua de los miembros del equipo en función de los requerimientos necesarios y expectativas de los propios miembros y de la empresa quedan definidos:

- ✓Planes de formación
- ✓Evaluaciones de desempeño a nivel individual
- ✓Evaluaciones de equipos

Plan de Formación

El responsable de cada área serán los encargados de crear individualmente los planes de formación para cada uno de los miembros del equipo según las expectativas del proyecto, compañía y propias de cada uno de ellos. (VER ANEXO N°: 6)

Evaluación del desempeño

Se ha establecido el método de evaluación del desempeño a nivel individual según el modelo planteado de evaluación de desempeño 360°.
En ella el trabajador determina cuáles son sus preocupaciones dentro de la empresa a nivel laboral, y se determina una serie de conocimientos a adquirir o desarrollar.

Evaluaciones de equipos

Se ha establecido un método de evaluación de equipos para asegurar el buen rendimiento de los equipos que se definen dentro del proyecto. Para ello se mantendrán reuniones periódicas, revisando los siguientes puntos:

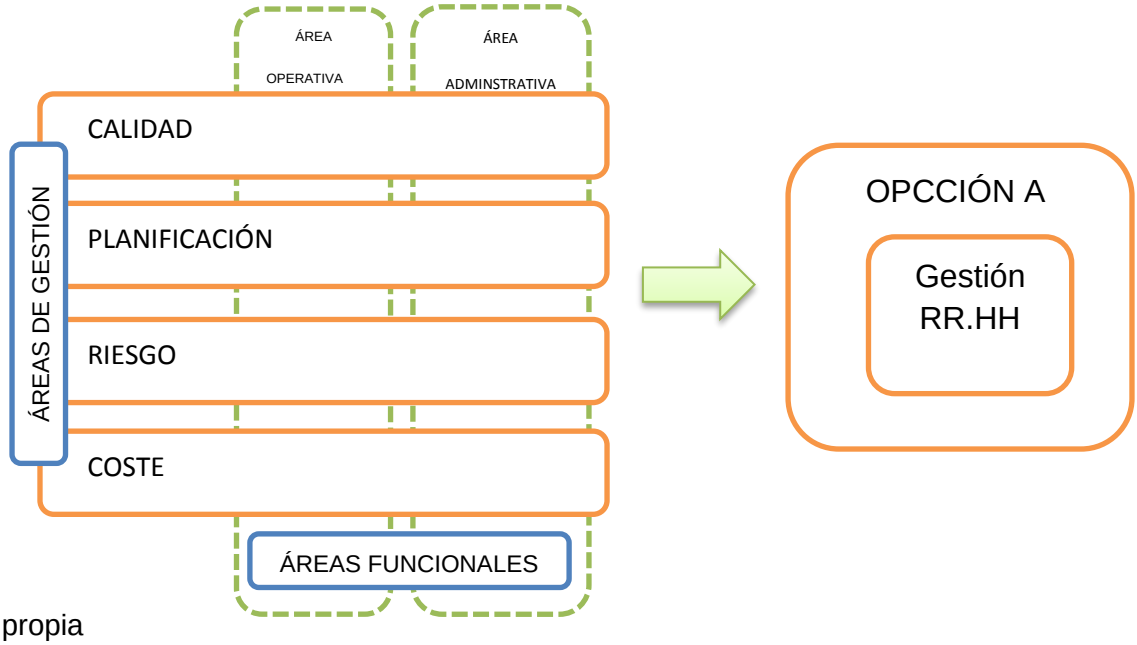
- Rendimiento
- Motivación
- Necesidades dentro del equipo (formación, cambios,…)
- Potenciar posibles debilidades

6. GESTIÓN DE EQUIPOS

La gestión del equipo de RR.HH se basa en realizar el seguimiento pertinente en cada momento, para asegurar la efectividad de los equipos y personas y tomar las decisiones adecuadas en el momento necesario. Decisiones importantes, serán la de resolver polémicas y conflictos dentro del equipo, tomar las acciones preventivas y correctivas, incluyendo la posibilidad de despido de algún miembro del equipo.

El responsable de cada área de trabajo, será el encargado de entregar un informe trimestral al Departamento de Gestión de Recursos Humanos.

FIGURA N° 16: GESTIÓN DE EQUIPOS



Fuente: propia
Elaboración: propia

Éste se evaluará y se revisará por RRHH para determinar las acciones a tomar, allí donde se considere necesario.

7. PROGRAMA DE RECUPERACIÓN DE SERVICIO

En MW BUSINESS S.A.C., se implementará el Programa de Recuperación de Servicio, para el manejo de reclamos:

- Discúlpese.- Haga que su cliente sepa que está usted apenado por la molestia causada. Aunque no sea su culpa, dígale que usted va a tomar toda la responsabilidad para resolver su reclamación.

- Refraseo Inmediato.- Repita la reclamación en sus propias palabras para asegurarse de que entendió su naturaleza exacta y que usted y su cliente están en completo acuerdo.

- Empatía.- Comunique claramente a su cliente que entiende el problema y se da cuenta de cómo se siente.

- Restitución.- Haga todo lo posible para satisfacer a su cliente en este punto. Dele lo que quiera o espere de usted para resolver su reclamación antes de que se marche. Haga algo extra para agregar valor a lo que pudo ser una mala situación.

CAPITULO V
DISCUSIÓN

5.1. DISCUSIÓN

La presente tesis tuvo como objetivo principal desarrollar un Modelo de Evaluación del Desempeño de 360º para la mejora de la Gestión del Recurso Humano, en la empresa MW BUSINESS SAC. De Chiclayo en el 2014. El cual fue aplicado a los 40 trabajadores que pertenecen a la empresa. En base a esto se plantearon los objetivos específicos en los que se desarrolla esta investigación.

En la actualidad la Evaluación del Desempeño es el proceso en el cual se califica al empleado teniendo como fin primordial mejorar su productividad a través de diversas herramientas tal como lo menciona Werther y Keith, 2000 la evaluación de desempeño es la forma más usada para estimar o apreciar el desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. “La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos”,

A lo que Alles, 2002 añade, una buena evaluación de rendimiento descubre tus deficiencias y limitaciones en determinada habilidad, conocimiento o actitud. Es indispensable así también la muestra de éstos resultados al evaluado.

El sistema de evaluación de desempeño de MW BUSINESS en primera instancia fue tradicional. El cual consistía en reuniones mensuales (las cuáles a veces ni siquiera se realizaban y que muchas veces no asistía la mayoría). En la cual sólo se mencionaban indicadores de ventas y breves opiniones de mejora, los cuales eran muy objetivos.

De acuerdo a su aplicación y resultados se puede mencionar que la Evaluación del Desempeño de 360° es la evaluación más integral ya que toma en cuenta todos los ángulos de la empresa. Asimismo a través de la retroalimentación nos permitirá tomar decisiones a futuro con respecto al desempeño del empleado, tal como un programa de desarrollo, siendo éste su objetivo primordial.

A continuación mencionaremos y haremos una comparativa acerca de investigaciones que tuvieron como objeto de estudio el Desempeño Laboral, como lo llevaron a cabo y cuáles fueron sus resultados:

- La investigación presentada ante la Universidad Equinoccial (Oliva, 2008), cuyo título es “Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño de 360° del Personal de la Cámara de Comercio de Quito”. Tuvo como objeto de estudio aplicar una metodología de investigación que permita detectar la necesidad de implementar de un sistema de evaluación de desempeño en la organización Coopccq.

Al igual que nuestro trabajo se realizó un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Tuvo como algunas de sus conclusiones: No tener un sistema de Evaluación del Desempeño. El uso del Sistema de Evaluación 360° contribuirá a la retroalimentación de los subsistemas y actualizar los perfiles profesionales. De acuerdo con esto este sistema de evaluación, además mejora la comunicación en la empresa generando un buen clima laboral.

- Por otro lado tenemos el trabajo presentado ante la Universidad Técnica de Ambato (Iturralde, 2011) el cual lleva por título “La Evaluación de 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”, cuyo objetivo primordial es proponer el desarrollo de un modelo de desempeño laboral para mejorar el rendimiento de los trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. De la ciudad de Ambato.

Unas de sus conclusiones fueron: los empleados no conocen en su mayoría los resultados de la evaluación, no se identifican técnicas apropiadas de evaluación de desempeño y no existe un plan de mejora con respecto a su desempeño. En relación a nuestro trabajo también se determina la viabilidad de la aplicación de un Método de Evaluación De Desempeño Laboral de 360° por Competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda., el cual tendrá como propósito darle la retroalimentación necesaria y tomar las medidas para mejorar el desempeño y comportamiento para cada uno de los trabajadores.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

La presente tesis llego a las siguientes conclusiones.

Diagnosticar la situación actual de la Gestión del Recurso Humano y enfatizar la importancia de un modelo de Evaluación adecuado y moderno.

- El modelo de evaluación propuesto es el de 360º, es un método de evaluación al futuro, el cual es una herramienta de retroalimentación, basada en la colección de información de múltiples fuentes, que permitirá apreciar el resultado del desempeño, competencias, habilidades y comportamientos específicos de los trabajadores, con el fin de mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por todo colaboradores de la empresa MWBUSINESS S.A.C.

Diseñar el modelo de Evaluación del Desempeño 360° para los trabajadores de la empresa MW BUSINESS S.A.C.

- En la aplicación del modelo de evaluación del desempeño en la empresa MW BUSINESS S.A.C., se logró determinar que su desempeño es REGULAR, dado que el que conoce mejor los resultados de los trabajadores es el jefe inmediato. Llegamos a la conclusión que los trabajadores necesitan una intervención urgente por parte de los superiores, donde tomen medias en mejorar la atención al cliente, fomentar la comunicación en los trabajadores, y en la mejora de sus resultados.

- MW BUSINESS S.A.C., es una pequeña empresa que no contaba con un modelo de evaluación que se ajuste a sus trabajadores. Esta es una empresa enfocada solo en los resultados, solo le importan los números y deja de lado a su mayor recurso que tienen, es decir los trabajadores que si no fuese por ellos no estaría la empresa en marcha. En la empresa MWBUSINESS S.A.C encontramos que la mayoría de los trabajadores son hombres y son

universitarios. Por otro lado conocen y manifiestan que si tienen un encargado directo y los evalúan todas las semanas, consideramos que nos es el tiempo apropiado para poder conocer el verdadero desempeño de un trabajado, además no se les hace llegar los resultados de su evaluación, aunque tienen cada mes una reunión con todos los empleados, también pudimos rescatar que existe una alta rotación del personal, a ellos se debe el bajo desempeño en esta empresa.

Medir el Desempeño de los Colaboradores de MW BUSINESS S.A. C. y proveer a la gerencia resultados para la toma de decisiones.

- El análisis de las diferentes definiciones, conceptos y tendencias actuales sobre la Evaluación del desempeño, unido a los modelos consultados, sirvieron de punto de partida para la conformación de un procedimiento para su desarrollo como proceso clave de gestión de capital humano. La Evaluación del Desempeño es un proceso clave para organizar y echar andar el perfeccionamiento de los recursos humanos. El procedimiento confeccionado constituye una guía metodológica que permite a los jefes de cada área ir adquiriendo herramientas para promover una cultura de Gestión de Recursos Humanos, en la empresa MWBUSINESS S.A.C.

- Mediante esta medición se concluye que la gerencia debe intervenir para mejorar el desempeño de los trabajadores, que el jefe les genere su confianza para que ellos le comente a que se debe su bajo rendimiento en algunos trabajadores de la empresa MW BUSINESS S.A.C, y poder tomar decisiones certeras.

- De igual manera se deben implementar estrategias para atraer más público a su empresa, y que el personal este lo suficientemente capacitado para dar un servicio de calidad y se sientan identificados con la empresa, y encaminen a un solo objetivo, que es maximizar las ventas.

6.2. RECOMENDACIONES

Diagnosticar la situación actual de la Gestión del Recurso Humano y enfatizar la importancia de un modelo de Evaluación adecuado y moderno.

- La empresa debe ofrecer y demostrarle al trabajador que tiene interés por su carrera y que tiene las instancias para su crecimiento profesional. Un buen plan de desarrollo de carrera dará la seguridad al trabajador de saber que puede lograr en determinado tiempo y como se proyecta en la empresa, asimismo, los planes de capacitación asociados a las necesidades de la empresa otorgan información de cómo puede ir enriqueciéndose en su actual puesto de trabajo o en otro futuro.

- Evaluar el desempeño del trabajador no debe ser considerado un ejercicio de examen semestral o anual, ni un procedimiento para juzgar y sancionar, sino fundamentalmente ayudar, colaborar y mejorar las relaciones humanas en la empresa. Es, en definitiva, un análisis del pasado, en el momento presente, para proyectar el futuro.

Medir el Desempeño de los Colaboradores de MW BUSINESS S.A. C. y proveer a la gerencia resultados para la toma de decisiones.

- Para una evaluación objetiva de los trabajadores se debe realizar cada mes, porque en una semana no se puede determinar a ciencia cierta qué tan bueno o malo es el trabajador.

- No descuidar la confidencialidad de los reportes de evaluación de desempeño, ya que, el empleado tiene derecho a la privacidad del mismo.

- Resulta un ejercicio muy importante involucrar al empleado tanto en el desarrollo y la realización de planes, como en asumir una mayor responsabilidad para mejorar. Las evaluaciones consiguen mejores resultados cuando los trabajadores conocen con antelación los criterios de evaluación.

Esto es fundamental para las buenas relaciones y para que el personal no se sienta perseguido o vigilado.

- Hacer llegar los resultados se su evaluación al colaborador, mejorará la relación con los jefes.

- Evitar la alta rotación de personal, y apostar por una estabilidad.

Diseñar el modelo de Evaluación del Desempeño 360° para los trabajadores de la empresa MW BUSINESS S.A.C.

En esta tesis se decidió elaborar un modelo de evaluación de desempeño para la empresa MW BUSINESS S.A.C.

Se recomienda a la empresa antes mencionada que utilice esta herramienta moderna, porque les facilitara el trabajo de identificar el personal, que mejor está laborando en la organización.

De la misma manera, utilizar el tema de los incentivos, premios, trabajador del mes, así los trabajadores, estarán mejor motivados para cumplir correctamente sus labores, y los que no están haciendo un trabajo correcto, se esforzaran más, porque también querrán ser premiados como uno de los mejores trabajadores. Y aprender más del trabajo en el transcurso del tiempo y capacitarse más.

Se recomienda a MW BUSINESS S.A.C. que cuando utilice el modelo de evaluación del desempeño de 360°, con los trabajadores nuevos, debe saber que muchas veces su desempeño será negativo, porque recién se está adaptando a las actividades que realiza la empresa, para ello se recomienda al jefe de recursos humanos, que el tiempo de adaptabilidad de un personal nuevo es un promedio de un mes, al momento de cumplir sus funciones.

CAPITULO VII

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, J. (2011). *Trabajo en Equipo.* Madrid: ESIC.

Alcalde, T., & Lalangui, Z. (2015). *Evaluación de desempeño 360°.* Chiclayo.

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias.* Ediciones Granica S.A.

Alles, M. (2013). *Construyendo Talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad organizacional.* Buenos Aires: Ediciones Granica.

Alles, M. A. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos humanos: Gestión por competencias.* Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Alles, Martha. (2006). *Desemepeño por Competencias - Evaluación de 360°.* Buenos Aires: Granica.

Añoran, C. M. (2008). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño por competencias en el área administrativa de la entidad Termopichimcha S.A.* Tesis de pre- grado, Quito.

Ballvé, A. (2011). *Misión y Valores.* Buenos Aire: 2006.

Beltran, N., & Urrea, D. (2013). *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea.* Tesis de maestría, Bogotá.

Beneyto, D., & Herrero, V. (2007). *2000 Soluciones Laborales.* Madrid: CISS.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: Pearson Educación.

Blanco, Y. L. (2004). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral.* Bogotá: Ecoe Ediciones.

Blasco, M., & Fernando, C. (2014). *GUÍA PARA LA AUTOEVALUACIÓN DE EMPRESAS: Claves para mejorar tu negocio.* España: Profit Editorial.

Caldas, M., & Heras, A. (2014). *Empresa e iniciativa emprendedora.* Madrid: EDITEX.

Casado, C. (2009). *Entrenamiento emocional en el trabajo.* Madrid: ESIC.

Castillo, J. (2006). *Administración de Personal.* Bogotá: ECOE.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos.* Colombia: Nomos S.A.

Davis, K., & John, N. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo.* México: McGraw-Hill .

Decenzo, D., & Robbins, S. (2002). *Fundamentos de Administración.* México: Pearson Educación.

definicionabc.com. (s.f.). Obtenido de http://www.definicionabc.com/

deguate.com - Zuñiga, Bernal, Arturo. (2014). Recuperado el 31 de Agosto de 2016, de http://www.deguate.com

Del Rey, S. (2007). *Estatuto de los Trabajadores.* Madrid: La Ley.

D'Elía, G. (2011). *Como Hacer Indicadores de Calidad y Productividad en la Empresa* (Primera ed.). Buenos Aires: Librería y Editorial Alsina.

Dessler, G. (2001). *Administración del Personal.* México: Pearson Educación.

Díez, S. F. (2006). *Técnicas de Comunicación. La comunicación en las empresas* (Primera ed.). Vigo: Ideas Propias Editorial.

eoi.es. (7 de Abril de 2013). Obtenido de http://www.eoi.es/

Fernández, A. (2014). *Percepción de la Autoevaluación de la calidad de la gestión educativa en Docentes de Educación secundaria del distrito de Huancayo.* Huancayo.

Fleitman, J. (2007). *Evaluación Integral para implantar Modelos de Calidad.* México: Pax México.

Frías, P. (2001). *Desafíos de modernización de la relaciones laboral.* Santiago: LOM.

Gilli, J. (2011). *Ética y empresa: valores y responsabilidad social en la gestión.* Buenos Aires: Granica.

Goleman, D. (2008). *Inteligencia Emocional.* Barcelona: Kairós, S.A.

Gonzales, A., & León, Á. (2006). *Métodos de conpensación basados en competencias.* Barraquilla: Ediciones Uninorte.

Gonzales, Ariza; & León, Ángel. (2006). *Métodos de Compensación basados en Competencias.* Barraquilla: Ediciones Uninorte.

González, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de RRHH. Las TIC como herramienta de mejora permanente del capital humano.* España: Ideas Propias.

Griffin, R. (2011). *Administración.* México: CENGAGE Learning.

Hitt, M. (2006). *Administración.* México: Pearson Educación.

Ibañez, T., & Tirado, F. (2004). *Introducción a la psicología social.* Barcelona: UOC.

Iturralde Torres. (2011). *"La Evaluación de 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".* Ambato - Ecuador.

Iturralde, J. T. (2011). *La evalución 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 cuidad de Ambato en el año 2010.* Tesis pre-grado, Ecuador.

jackisaflor.blogspot.pe. (22 de Septiembre de 2012). Obtenido de http://jackisaflor.blogspot.pe

Jiménez. (2011). *Las influencias en los factores externos de las organizaciones.*

Jimenez, P., & Ortíz, C. (2002). *Satisfacción y desempeño en el trabajo y su relación con la calidad de atención percibida por el usuario del área de hospitalización del servicio de cirugía general del hospital nacional Almanzor Aguinaga Asenjo – EsSalud.* Tesis de maestría, Chiclayo.

Katheleen, B. (2009). *Psicología del desarrollo.* Madrid: Médica Panamericana S.A. .

kevin. (2009). *eumed.ne.* Obtenido de http://www.eumed.net

Krajewski, L. J., & Ritzman, L. P. (2000). *Administración de Operaciones. Estrategia y análisis* (Quinta ed.). México: Pearson Educación.

Kuster, I. (2002). *La venta relacional.* Madrid: ESIC.

Lacasa, A. (2004). *Gestión de la Comunicación Empresarial.* España: Gestión 2000.

m.milenio.com. (22 de Enero de 2015). Obtenido de http://m.milenio.com

MARIÑEZ BÁEZ. (2014). *Tendencias y perspectivas de la gestión humana desde el desempeño organizacional, en relación con las políticas y estrategias utilizadas en empresas descentralizadas en la región suroeste de Republica Dominicana: caso DGII, BANRESERVAS e INFOTEP 2013.* Hawai.

Martín Sierra. (2011). *análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas.*

Mateo, P., Gonzáles, A., & Gonzáles, D. (2009). *Manual para el Técnico en Prevención de Riesgos Laborales* (Quinta ed.). Madrid: Fundación Confemental.

Medina, P. (2013). *Marca y Comunicación Empresarial.* Barcelona: UOC.

Mercado, S. (2002). *Administración Aplicada.* México: Limusa, S.A.

Michilena Noroña. (2008). *Diseño de un sistema de evaluación de desempeño por competencias en el área administrativa de la entidad Termopichimcha S.A.* Quito.

Mondy y Noe, 2005,p. 252. (s.f.).

Mondy, R. W., & Noe, R. M. (2005). *Administración de recursos humanos.* México: Pearson Educación.

Muñoz, S. (2010). *Protocolo y Relaciones Públicas .* Madrid: Paraninfo.

Nelson, B. (2001). *1001 Formas de Tomar la iniciativa en el Trabajo.* Barcelona: Gestión 2000.

Oliva Sosa. (2008). *Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño de 360° del Personal de la Cámara de Comercio de Quito.* Quito.

Oliva, C. S. (2008). *Diseño de un Sistema de Evaluación de Desempeño de 360° del Personal de la Cámara de Comercio de Quito".* Tesis de pre-grado, Quito.

Peréz, V. (2006). *Calidad total en la atención al cliente.* España: Ideas Propias.

Portal de Productividad, l. (2014). *productividad.* Recuperado el 8 de julio de 2014, de http://www.productividad.org.mx/es/elementos_concep.aspx

Puchol, L. (2005). *Dirección y Gestión de Recursos Humano.* Madrid: Díaz de Santos.

Reyes, A. (2005). *Administración de Empresas 2.* México: Limusa, S.A.

Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México: Pearson Educación.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración.* México: Pearson Educación.

Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración.* México: Pearson Educación.

Rodríguez, A. (7 de diciembre de 2014). *CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.* Obtenido de http://www.oocities.org/es/avrrinf/grh/trabajo3/trabajo3.htm

Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal* (Séptima ed.). México: Editorial CENGAGE Learning.

Rodríguez, J., & Vásquez, I. (2007). *Formación Superior en riesgos laborales.* España: LEX NOVA, S.A.

Rodriguez, V. R. (25 de Setiembre de 2006). *Holding Cencosud S.A Chile*. Obtenido de http://psicopediahoy.com/

rrhh-web.com. (s.f.). *Métodos de evaluación*. Obtenido de http://www.rrhh-web.com/

Santibañez, I., & Sánchez, J. (2007). *Jornada Laboral, Flexibilidad humana en el trabajo y análisis del trabajo pesado.* Madrid: Díaz de Santos.

Saucedo, D. L., & Oyola, E. L. (2014). *La administración del capital de trabajo y su influencia en la rentabilidad del club deportivo ABC S.A. – Chiclayo, en los períodos 2012 – 2013.* Chiclayo.

Serna, H. (2006). *Servicio al Cliente.* Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Soto, C. (2004). *Las buenas maneras. Usos y costumbres sociales.* España: Palabra.

Trabajo.com.mx. (s.f.). Obtenido de http://www.trabajo.com.mx/

Urquijo, G. J. (2008). *La Remuneracion Del Trabajo.* Caracas: Universidad Catolica Andres.

Werther, W., & Keith, D. (2000). *Administración de personal y recursos humanos* (Quinta ed.). México: McGraw-Hill.

Weste, M. (2003). *El trabajo eficaz en equipo.* España: Paidós Iberica.

Wiemann, M. (2011). *La Comunicación en las Relaciones Interpersonales.* España: Aresta.

Yagüez, M. (2007). *Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción: teoría y ejercicios.* Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.

Zuazua, A. I. (2007). *el proyecto de Autorrealización. Cambio, curación y desarrollo.* San Vicente: Editorial Club Universitario.

CAPITULO VIII

ANEXOS

ANEXO Nº: 1. CUESTIONARIO

Encuesta: Evaluación del desempeño y gestión del recurso humano de la Empresa MW BUSINESS S.A.C

Objetivo: Proponer un modelo de evaluación del desempeño para la mejora de la gestión del recurso humano en la empresa MW BUSINESS S.A.C., en el año 2014.

Instrucciones: La presente encuesta, consta de dos partes las primera es para medir evaluación del desempeño y la segunda sobre la gestión del recurso humano de la empresa. Por favor dedique 10 minutos para responder esta encuesta. Los resultados servirán para mejorar su productividad y sus condiciones laborales. Es importante que responda con sinceridad. Marque con un aspa (X) o encierre en un círculo la respuesta que a usted le parece la más conveniente.

A. Datos de la Unidad de investigación del instrumento

Nombre de la empresa: MW BUSINESS S.A.C
Día de la Semana: _____
Código de Cuestionario: [ ]

B. Perfil Socio-demográfico.

1.-Género: [F] [M]
2.-Edad: _____
3.-EstadoCivil: [S] [C] [V] [D]

4.-Tiene Hijos: [SI] [NO] Cuantos: _____

C. Nivel educativo: Último curso de enseñanza formal aprobado

1. Nunca Asistió [1]
2. Básica o Primaria [2]
3. Media o Secundaria [3]
4. Técnico Profesional [4]
5. Universitaria [5]
6. Postgrado [6]

CUESTIONARIO

1. ¿con que frecuencia se realiza una evaluación en su trabajo?

   b. Cada año.
   c. Cada seis meses.
   d. Cada tres meses.
   e. Cada mes.
   f. Cada semana.

4.3 ¿si hay una evaluación de su trabajo, le hacen llegar los resultados a usted?

   a. SI.
   b. NO.

4.3 ¿Cómo calificaría el ambiente laboral?, es decir las relaciones con sus jefes.

   a. Muy Bueno.
   b. Bueno.
   c. Regular.
   d. Malo.
   e. Muy Malo.

4.3 Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo.

   a. Muy Satisfecho.
   b. Satisfecho.
   c. Insatisfecho.
   d. Muy Insatisfecho.
   e. No Aplica.

4.3 Dentro de la empresa, se potencializa sus competencias y/o habilidades.

   a. Siempre.
   b. Casi Siempre.
   c. A veces.
   d. Casi Nunca.
   e. Nunca

4.3 ¿Cómo se siente con la labor que realiza el responsable de área?

   a. Muy Satisfecho.
   b. Satisfecho.
   c. Insatisfecho.
   d. Muy Insatisfecho.
   e. No Aplica.

4.3 Se reconoce y motiva el desempeño eficiente del trabajador.

   a. Siempre.
   b. Casi Siempre.
   c. A veces.
   d. Casi Nunca.
   e. Nunca.

4.3 Mencione la antigüedad que posee laborando en la empresa.

a. De uno a 3 meses
b. De 4 a 6 meses
c. De 7 a 12 meses
d. De 13 a 24 meses
e. De 24 meses a más

Muchas gracias por su apoyo…!!!

ANEXO Nº: 2. OPINIÓN DE EXPERTO, METODÓLOGO.

UNIVERSIDAD DE LAMBAYEQUE

Estimados investigadores de la Carrera Profesional de Ingeniería Comercial y responsables del Proyecto de Tesis: PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO, EN LA EMPRESA MWBUSINESS DE CHICLAYO EN EL 2014.

Universidad de Lambayeque
Chiclayo

De mi especial consideración:

A solicitud de parte del grupo de interés, dejo constancia de haber revisado la documentación e instrumentos de recolección de datos, a ser utilizado en el Proyecto de Tesis: PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO, EN LA EMPRESA MWBUSINESS DE CHICLAYO EN EL 2014; cuyos autores son Tali Mirela Lalangui Zurita, y Juan Diego Alcalde Torres, estudiantes de la Carrera Profesional de Ingeniería Comercial de la Universidad de Lambayeque

Analizado el *Instrumento* objeto de *validación* se ha determinado APROBAR en su totalidad el contenido del instrumento; lo que facilitará colectar la información pertinente, y dar respuesta a la Hipótesis – Objetivos del estudio antes referido.

Atentamente

Dr. Eduardo Julio Tejada Sánchez
Dr. Ciencias Ambientales
Universidad de Lambayeque

ANEXO Nº: 3. OPINIÓN DE EXPERTO, ADMINISTRADOR.

UNIVERSIDAD DE
LAMBAYEQUE

Estimados investigadores de la Carrera Profesional de Ingeniería Comercial y responsables del Proyecto de Tesis: PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO, EN LA EMPRESA MW BUSINESS DE CHICLAYO EN EL 2014.

Universidad de Lambayeque
Chiclayo

De mi especial consideración:

A solicitud de parte del grupo de interés, dejo constancia de haber revisado la documentación e instrumentos de recolección de datos, a ser utilizado en el Proyecto de Tesis: PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO, EN LA EMPRESA MWBUSINESS DE CHICLAYO EN EL 2014; cuyos autores son Tali Mirela Lalangui Zurita y Juan Diego Alcalde Torres estudiantes de la Carrera Profesional de Ingeniería Comercial de la Universidad de Lambayeque

Analizado el *Instrumento* objeto de *validación* se ha determinado APROBAR en su totalidad el contenido del instrumento; lo que facilitará colectar la información pertinente, y dar respuesta a la Hipótesis – Objetivos del estudio antes referido.

Atentamente

Lic. Noe Alberto Rocillo Alberca
Licenciado en Administración
Universidad de Lambayeque

ANEXO Nº 4. OPINIÓN DE EXPERTO, ESTADÍSTICO.

UNIVERSIDAD DE
LAMBAYEQUE

Estimados investigadores de la Carrera Profesional de Ingeniería Comercial y responsables del Proyecto de Tesis: PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO, EN LA EMPRESA MW BUSINESS DE CHICLAYO EN EL 2014.

Universidad de Lambayeque
Chiclayo

De mi especial consideración:

A solicitud de parte del grupo de interés, dejo constancia de haber revisado la documentación e instrumentos de recolección de datos, a ser utilizado en el Proyecto de Tesis: PROPUESTA DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA MEJORA DE LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO, EN LA EMPRESA MWBUSINESS DE CHICLAYO EN EL 2014; cuyos autores son Tali Mirela Lalangui Zurita y Juan Diego Alcalde Torres estudiantes de la Carrera Profesional de Ingeniería Comercial de la Universidad de Lambayeque

Analizado el *Instrumento* objeto de *validación* se ha determinado APROBAR en su totalidad el contenido del instrumento; lo que facilitará colectar la información pertinente, y dar respuesta a la Hipótesis – Objetivos del estudio antes referido.

Atentamente

Mgtr. Carlos Daniel Gonzales Hidalgo
ESTADISTICO
Universidad de Lambayeque

ANEXO Nº 5. Diseño de puesto de trabajo.

Código:	**Editado por:**
Empresa:	**Revisado por:**
Plan:	**Fecha:**

Gestión del Recurso Humano (RRHH)
Puesto de trabajo: **Departamento:** **Reportar a:**
Formación y conocimientos necesarios
Tareas a realizar
Medios Requeridos
Comentarios

Fecha:	**Lugar:**
Project Manager:	**Gestor de RRHH:**
Firma:	**Firma:**

ANEXO N°: 6. Plan de formación

Código:	**Editado por:**
Empresa:	**Revisado por:**
Plan:	**Fecha:**

Gestión de recurso Humanos
Datos personales
Nombre: **Apellidos** **Dirección** **Fecha de nacimiento** **Puesto:** **Área:**
Estudios
Idiomas
Cursos y seminarios
Experiencia profesional

Fecha:	**Lugar:**
Project Manager:	**Gestor de RRHH:**
Firma:	**Firma:**

Plan de formación a realizar

Fecha:	**Lugar:**
Project Manager:	**Gestor de RRHH:**
Firma:	**Firma:**

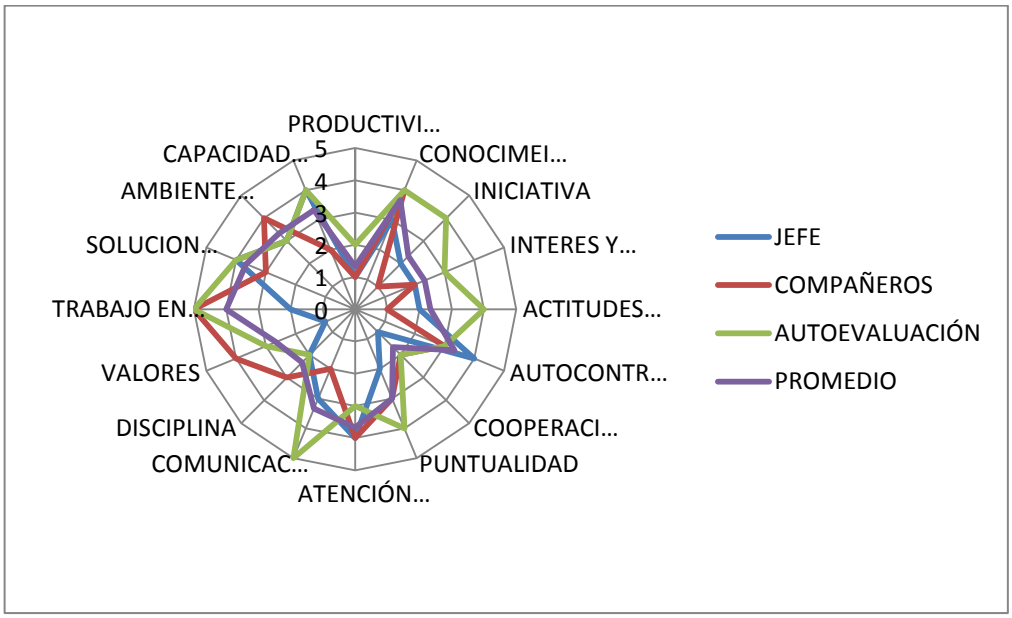
ANEXO N°: 7. Resultados evaluación del desempeño del personal de MW BUSINESS S.A.C.

Código: 001

Cuadro N°: 1

	JEFE	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	1	2	1.33
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	3	4	3.67
INICIATIVA	2	4	2.33
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	2	3	2.33
ACTITUDES HACIA EL JEFE	2	4	2.33
COOPERACIÓN	1	2	1.67
PUNTUALIDAD	2	4	3.00
COMUNICACIÓN	3	5	3.33
DISCIPLINA	2	2	2.33
VALORES	1	3	2.67
TRABAJO EN EQUIPO	2	5	4.00
TOTAL	40	55	28.99
PORCENTAJE	50	68.75	59.38%

Gráfico N°: 1



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

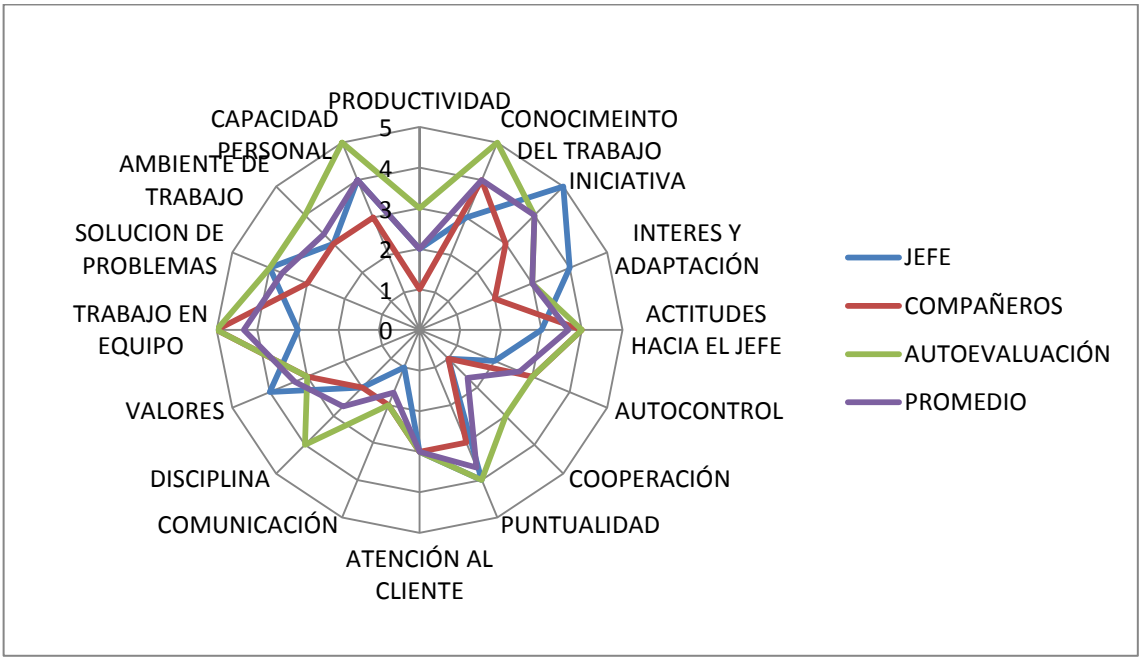
Elaboración: Propia.

Código: 002

Cuadro N°: 2

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2	1	3	2.00
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	3	4	5	4.00
INICIATIVA	5	3	4	4.00
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	4	2	3	3.00
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3	4	4	3.67
AUTOCONTROL	2	3	3	2.67
COOPERACIÓN	1	1	3	1.67
PUNTUALIDAD	4	3	4	3.67
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	3	3	3.00
COMUNICACIÓN	1	2	2	1.67
DISCIPLINA	2	2	4	2.67
VALORES	4	3	3	3.33
TRABAJO EN EQUIPO	3	5	5	4.33
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	3	3	4	3.33
CAPACIDAD PERSONAL	4	3	5	4.00
TOTAL	48	45	59	50.6666667
PORCENTAJE	60	56.25	73.75	63.33 %

Gráfico N°: 2



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

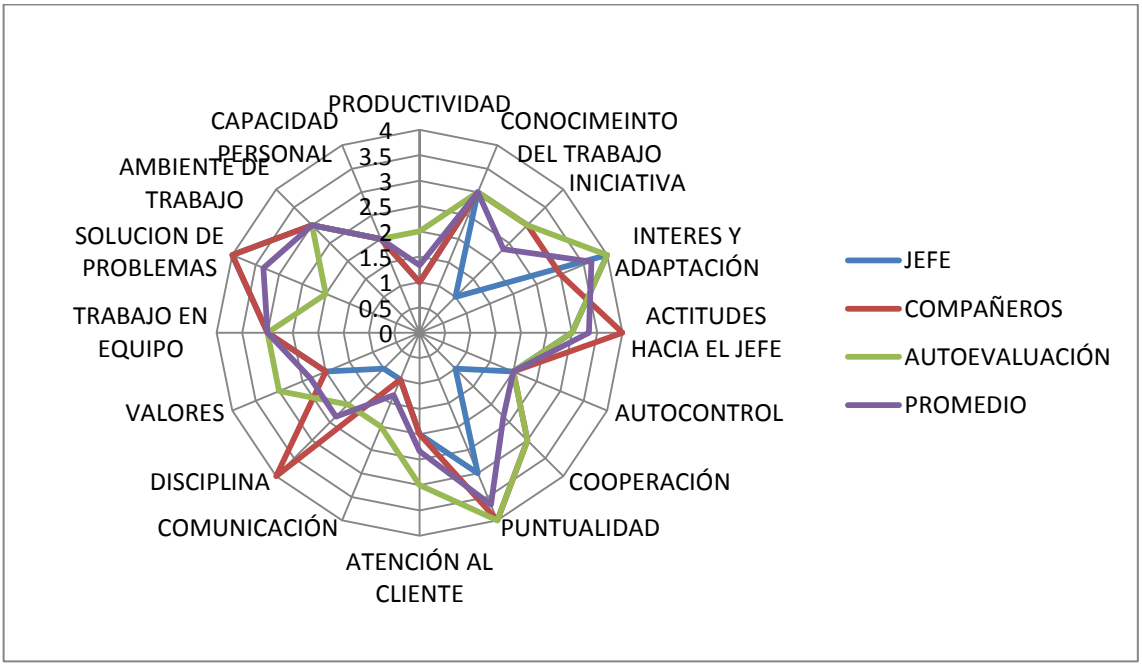
Elaboración: Propia.

Código: 003

Cuadro N°: 3

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	1	1	2	1.33
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	3	3	3	3.00
INICIATIVA	1	3	3	2.33
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	4	3	4	3.67
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3	4	3	3.33
AUTOCONTROL	2	2	2	2.00
COOPERACIÓN	1	3	3	2.33
PUNTUALIDAD	3	4	4	3.67
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	2	3	2.33
COMUNICACIÓN	1	1	2	1.33
DISCIPLINA	1	4	2	2.33
VALORES	2	2	3	2.33
TRABAJO EN EQUIPO	3	3	3	3.00
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	4	2	3.33
AMBIENTE DE TRABAJO	3	3	3	3.00
CAPACIDAD PERSONAL	2	2	2	2.00
TOTAL	36	44	44	41.3333333
PORCENTAJE	45	55	55	51.67 %

Gráfico N°: 3



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

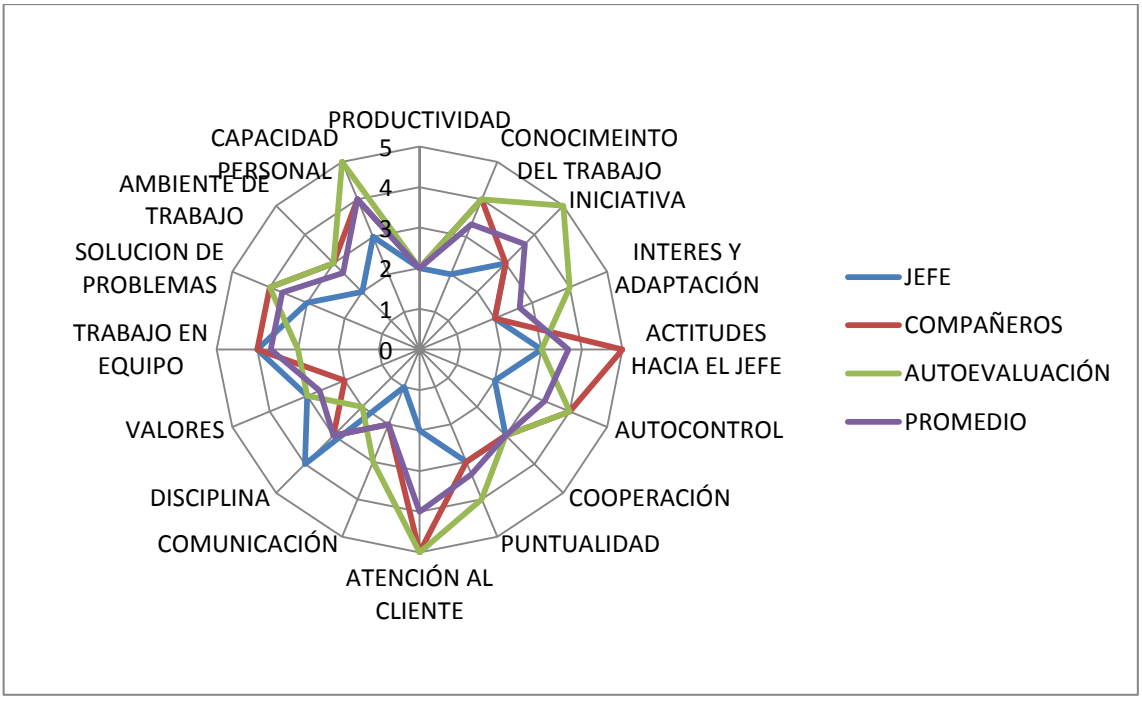
Elaboración: Propia.

CÓDIGO: 004

Cuadro N°: 4

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2	2	2	2.00
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	2	4	4	3.33
INICIATIVA	3	3	5	3.67
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	2	2	4	2.67
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3	5	3	3.67
AUTOCONTROL	2	4	4	3.33
COOPERACIÓN	3	3	3	3.00
PUNTUALIDAD	3	3	4	3.33
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	5	5	4.00
COMUNICACIÓN	1	2	3	2.00
DISCIPLINA	4	3	2	3.00
VALORES	3	2	3	2.67
TRABAJO EN EQUIPO	4	4	3	3.67
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	3	4	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	2	3	3	2.67
CAPACIDAD PERSONAL	3	4	5	4.00
TOTAL	42	53	57	50.6666667
PORCENTAJE	52.5	66.25	71.25	63.33 %

Gráfico N°: 4



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

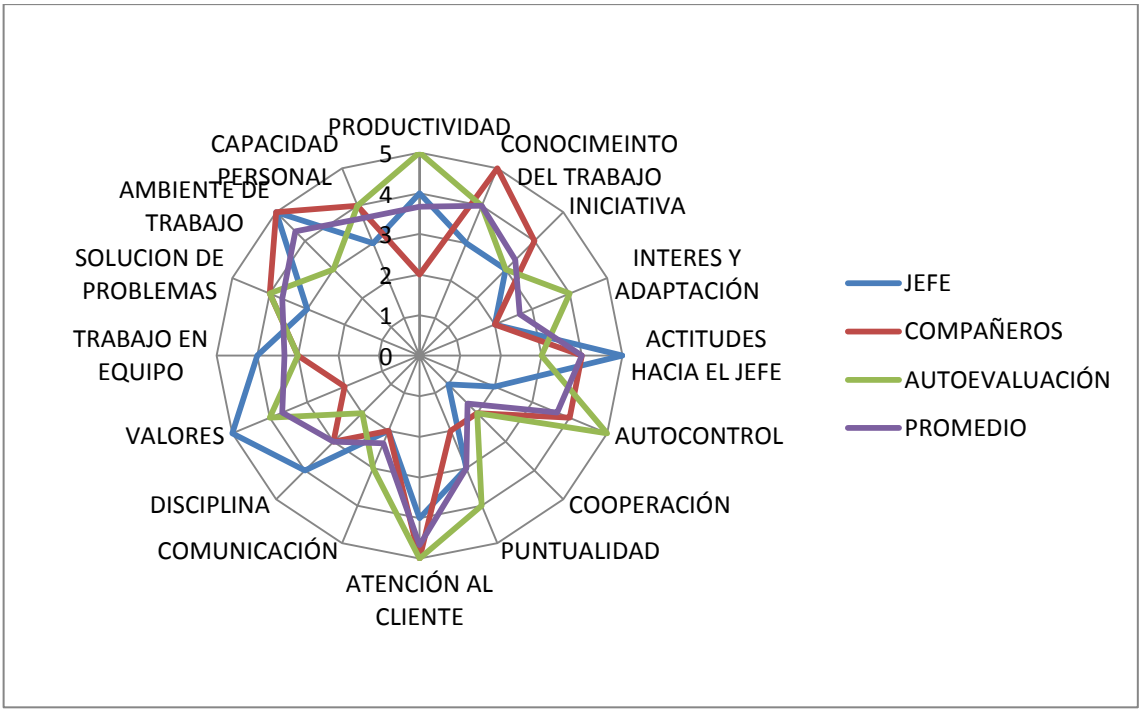
Elaboración: Propia.

CÓDIGO: 005

Cuadro N°: 5

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	4	2	5	3.67
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	3	5	4	4.00
INICIATIVA	3	4	3	3.33
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	2	2	4	2.67
ACTITUDES HACIA EL JEFE	5	4	3	4.00
AUTOCONTROL	2	4	5	3.67
COOPERACIÓN	1	2	2	1.67
PUNTUALIDAD	3	2	4	3.00
ATENCIÓN AL CLIENTE	4	5	5	4.67
COMUNICACIÓN	2	2	3	2.33
DISCIPLINA	4	3	2	3.00
VALORES	5	2	4	3.67
TRABAJO EN EQUIPO	4	3	3	3.33
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	3	4	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	5	5	3	4.33
CAPACIDAD PERSONAL	3	4	4	3.67
TOTAL	53	53	58	54.6666667
PORCENTAJE	66.25	66.25	72.5	68.33 %

Gráfico N°: 5



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

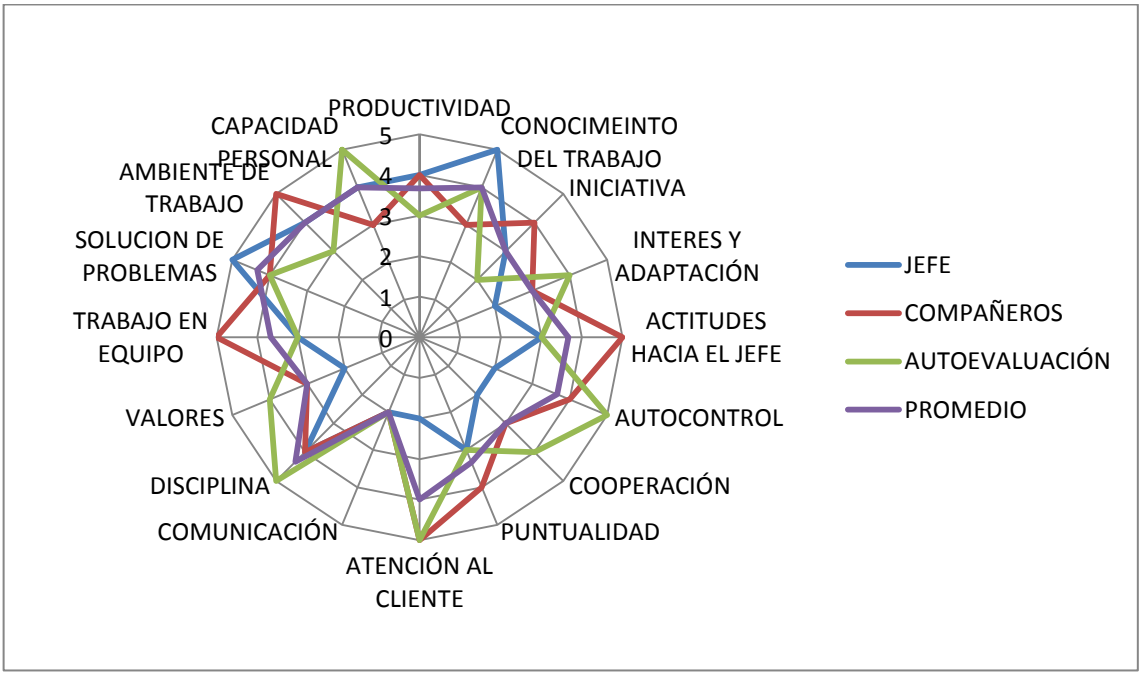
Elaboración: Propia.

CÓDIGO: 006

Cuadro N°: 6

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	4	4	3	3.67
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	5	3	4	4.00
INICIATIVA	3	4	2	3.00
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	2	3	4	3.00
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3	5	3	3.67
AUTOCONTROL	2	4	5	3.67
COOPERACIÓN	2	3	4	3.00
PUNTUALIDAD	3	4	3	3.33
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	5	5	4.00
COMUNICACIÓN	2	2	2	2.00
DISCIPLINA	4	4	5	4.33
VALORES	2	3	4	3.00
TRABAJO EN EQUIPO	3	5	3	3.67
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	5	4	4	4.33
AMBIENTE DE TRABAJO	4	5	3	4.00
CAPACIDAD PERSONAL	4	3	5	4.00
TOTAL	50	61	59	56.6666667
PORCENTAJE	62.5	76.25	73.75	70.83%

Gráfico N°: 6



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

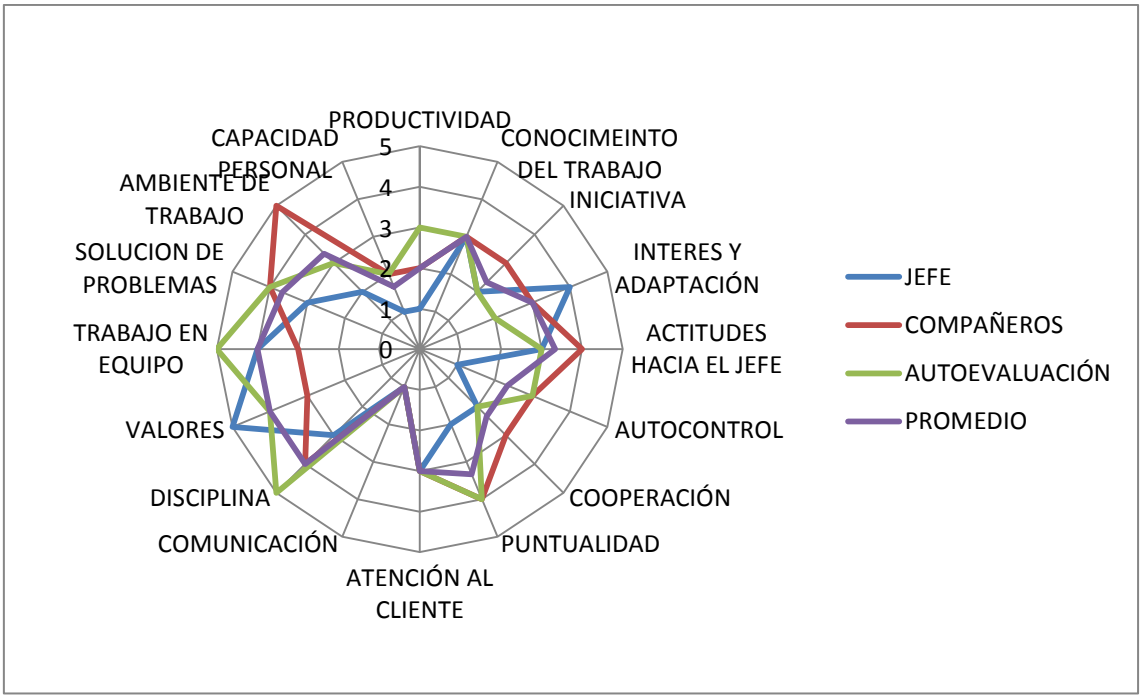
Elaboración: Propia.

CÓDIGO: 007

Cuadro N°: 7

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	1	2	3	2.00
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	3	3	3	3.00
INICIATIVA	2	3	2	2.33
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	4	3	2	3.00
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3	4	3	3.33
AUTOCONTROL	1	3	3	2.33
COOPERACIÓN	2	3	2	2.33
PUNTUALIDAD	2	4	4	3.33
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	3	3	3.00
COMUNICACIÓN	1	1	1	1.00
DISCIPLINA	3	4	5	4.00
VALORES	5	3	4	4.00
TRABAJO EN EQUIPO	4	3	5	4.00
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	3	4	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	2	5	3	3.33
CAPACIDAD PERSONAL	1	2	2	1.67
TOTAL	40	50	49	46.3333333
PORCENTAJE	50	62.5	61.25	57.9166667

Gráfico N°: 7



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

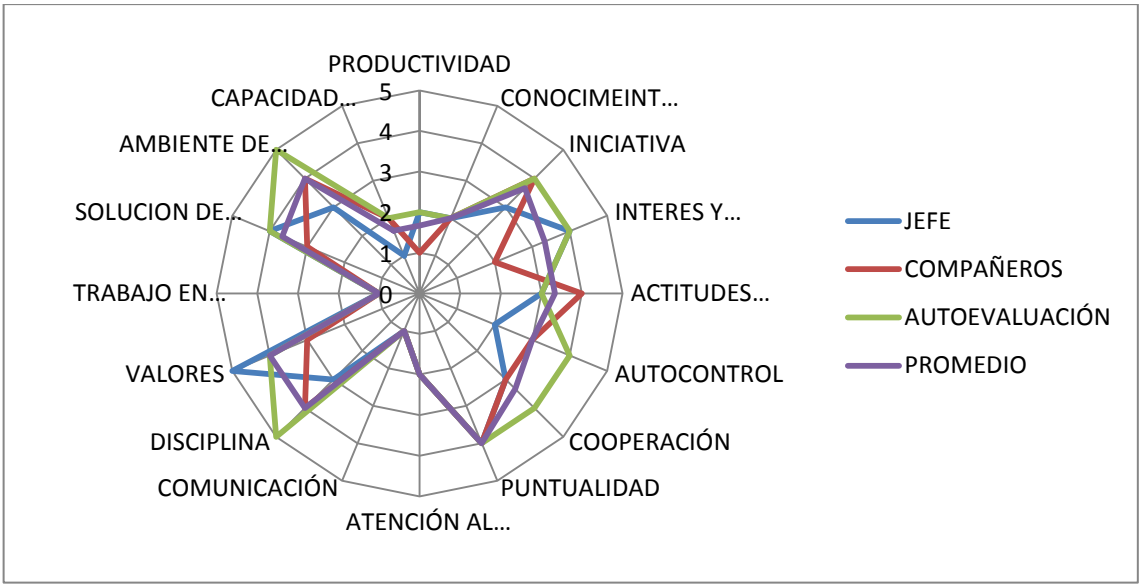
Elaboración: Propia.

Código: 008

Cuadro N°: 8

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2	1	2	1.67
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	2	2	2	2.00
INICIATIVA	3	4	4	3.67
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	4	2	4	3.33
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3	4	3	3.33
AUTOCONTROL	2	3	4	3.00
COOPERACIÓN	3	3	4	3.33
PUNTUALIDAD	4	4	4	4.00
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	2	2	2.00
COMUNICACIÓN	1	1	1	1.00
DISCIPLINA	3	4	5	4.00
VALORES	5	3	4	4.00
TRABAJO EN EQUIPO	1	1	1	1.00
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	3	4	5	4.00
CAPACIDAD PERSONAL	1	2	2	1.67
TOTAL	43	43	51	45.6666667
PORCENTAJE	53.75	53.75	63.75	57.08 %

Gráfico N°: 8



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

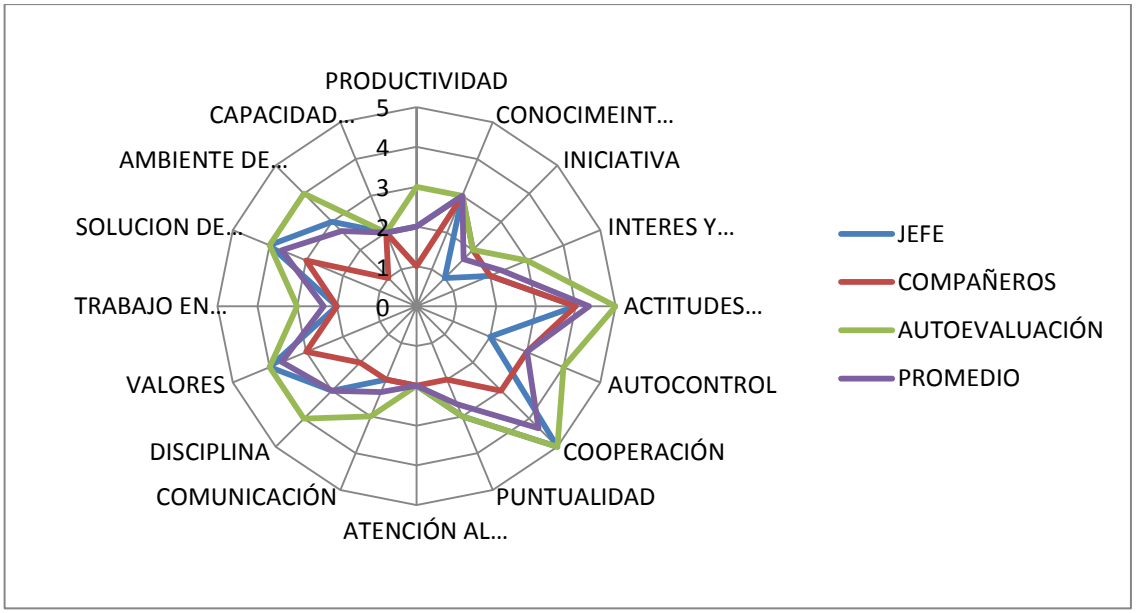
Elaboración: Propia.

Código: 009

Cuadro N°: 9

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2	1	3	2.00
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	3	3	3	3.00
INICIATIVA	1	2	2	1.67
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	2	2	3	2.33
ACTITUDES HACIA EL JEFE	4	4	5	4.33
AUTOCONTROL	2	3	4	3.00
COOPERACIÓN	5	3	5	4.33
PUNTUALIDAD	3	2	3	2.67
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	2	2	2.00
COMUNICACIÓN	2	2	3	2.33
DISCIPLINA	3	2	4	3.00
VALORES	4	3	4	3.67
TRABAJO EN EQUIPO	2	2	3	2.33
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	3	1	4	2.67
CAPACIDAD PERSONAL	2	2	2	2.00
TOTAL	44	37	54	45
PORCENTAJE	55	46.25	67.5	56.25%

Gráfico N°: 9



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

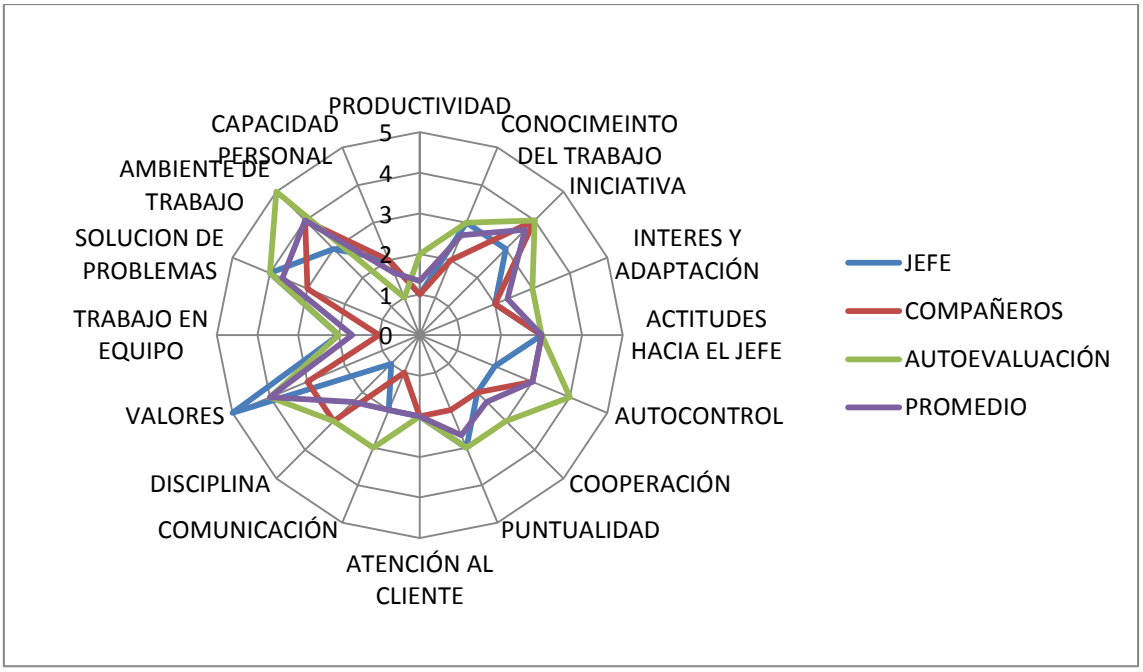
Elaboración: Propia.

Código: 010

Cuadro N°: 10

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	1	1	2	1.33
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	3	2	3	2.67
INICIATIVA	3	4	4	3.67
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	2	2	3	2.33
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3	3	3	3.00
AUTOCONTROL	2	3	4	3.00
COOPERACIÓN	2	2	3	2.33
PUNTUALIDAD	3	2	3	2.67
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	2	2	2.00
COMUNICACIÓN	2	1	3	2.00
DISCIPLINA	1	3	3	2.33
VALORES	5	3	4	4.00
TRABAJO EN EQUIPO	2	1	2	1.67
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	3	4	5	4.00
CAPACIDAD PERSONAL	2	2	1	1.67
TOTAL	40	38	49	42.3333333
PORCENTAJE	50	47.5	61.25	52.91 %

Gráfico N°: 10



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

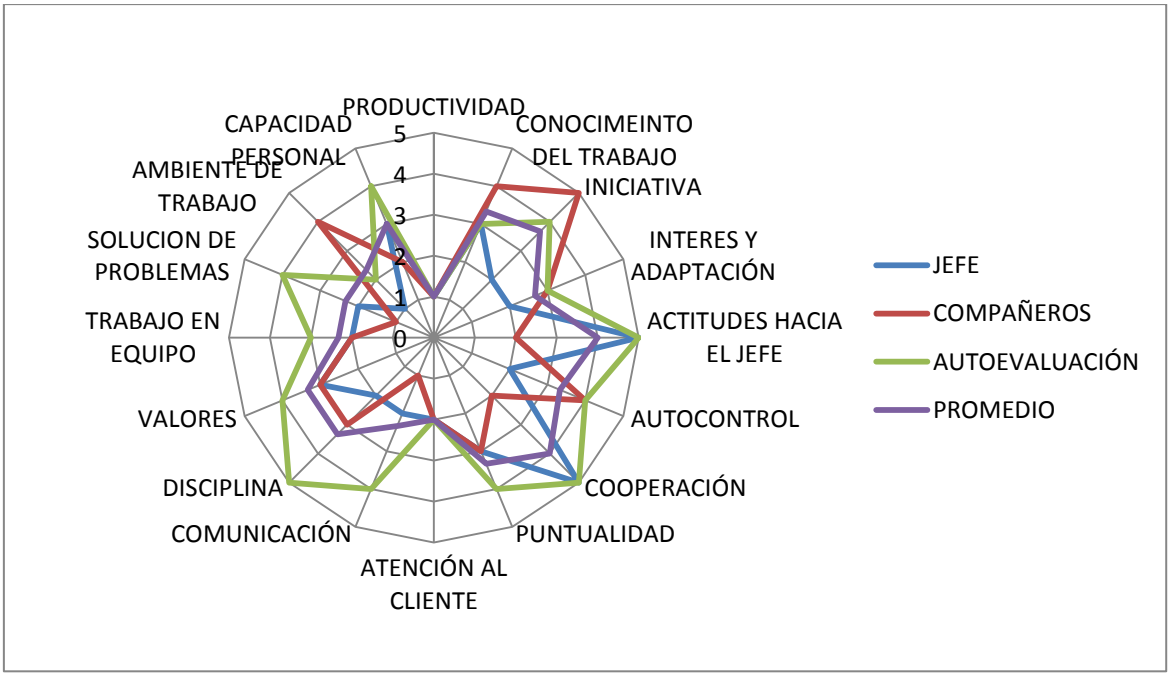
Elaboración: Propia.

Código: 011

Cuadro N°: 11

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	1	1	1	1.00
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	3	4	3	3.33
INICIATIVA	2	5	4	3.67
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	2	3	3	2.67
ACTITUDES HACIA EL JEFE	5	2	5	4.00
AUTOCONTROL	2	4	4	3.33
COOPERACIÓN	5	2	5	4.00
PUNTUALIDAD	3	3	4	3.33
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	2	2	2.00
COMUNICACIÓN	2	1	4	2.33
DISCIPLINA	2	3	5	3.33
VALORES	3	3	4	3.33
TRABAJO EN EQUIPO	2	2	3	2.33
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	2	1	4	2.33
AMBIENTE DE TRABAJO	1	4	2	2.33
CAPACIDAD PERSONAL	3	2	4	3.00
TOTAL	40	42	57	46.3333333
PORCENTAJE	50	52.5	71.25	57.9166667

Gráfico N°: 11



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

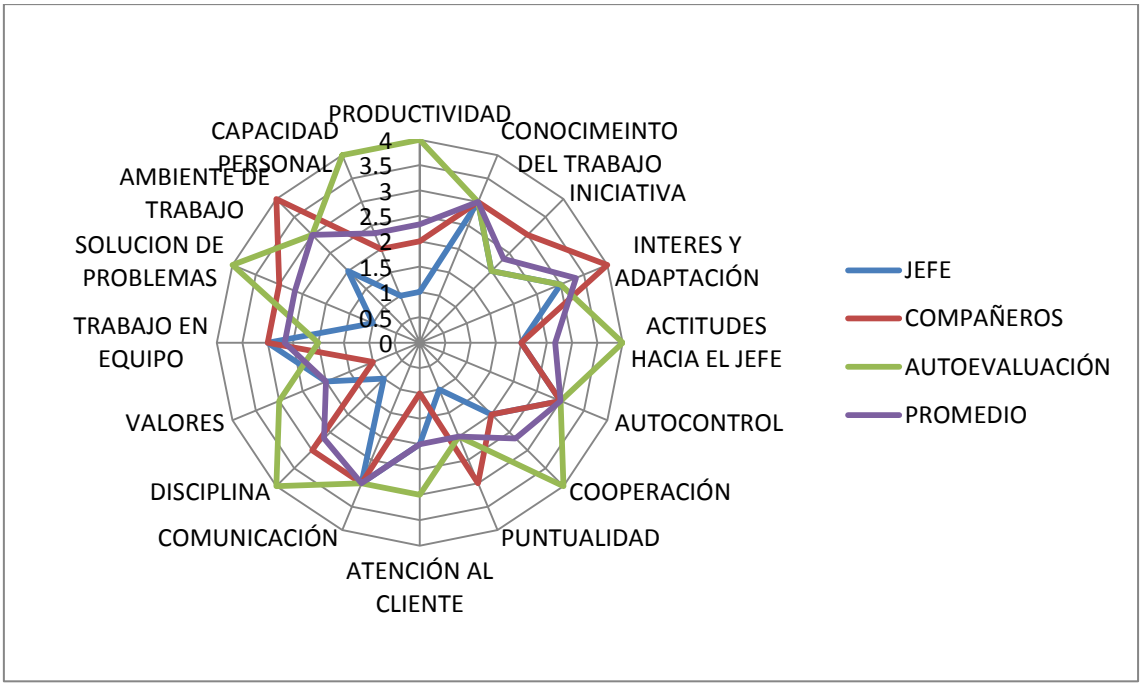
Elaboración: Propia.

Código: 12

Cuadro N°: 12

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	1	2	4	2.33
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	3	3	3	3.00
INICIATIVA	2	3	2	2.33
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	3	4	3	3.33
ACTITUDES HACIA EL JEFE	2	2	4	2.67
AUTOCONTROL	3	3	3	3.00
COOPERACIÓN	2	2	4	2.67
PUNTUALIDAD	1	3	2	2.00
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	1	3	2.00
COMUNICACIÓN	3	3	3	3.00
DISCIPLINA	1	3	4	2.67
VALORES	2	1	3	2.00
TRABAJO EN EQUIPO	3	3	2	2.67
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	1	3	4	2.67
AMBIENTE DE TRABAJO	2	4	3	3.00
CAPACIDAD PERSONAL	1	2	4	2.33
TOTAL	32	42	51	41.6666667
PORCENTAJE	40	52.5	63.75	52.0833333

Gráfico N°: 13



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

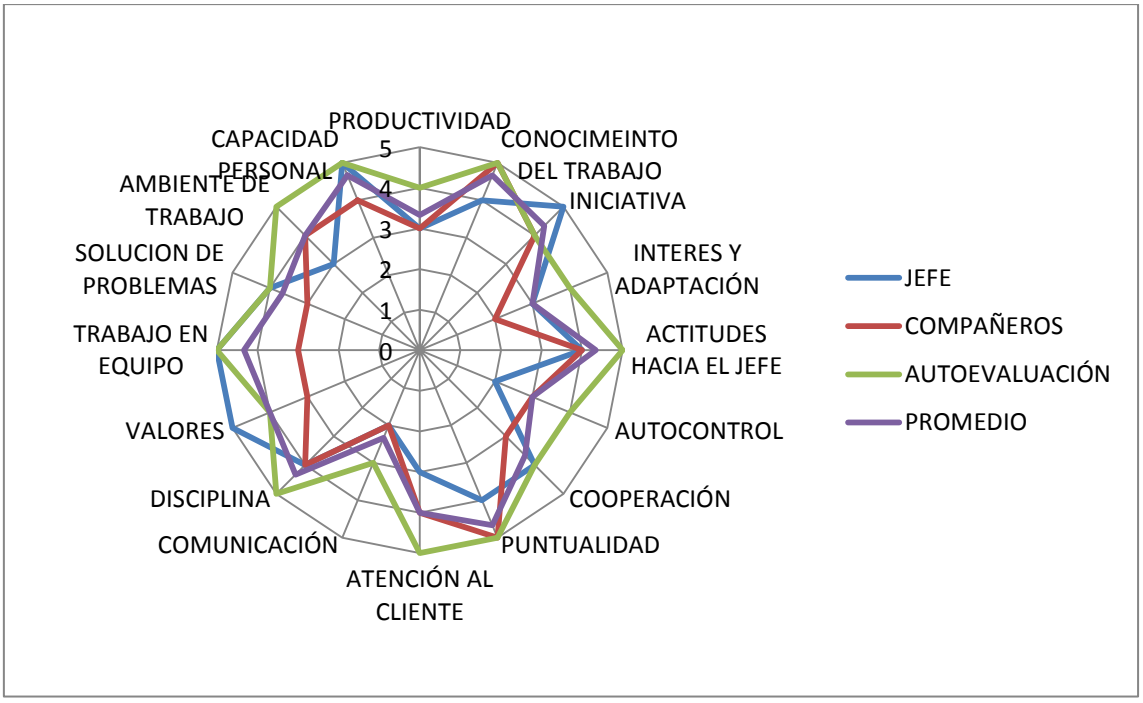
Elaboración: Propia.

Código: 13

Cuadro N°: 13

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	3	3	4	3.33
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	4	5	5	4.67
INICIATIVA	5	4	4	4.33
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	3	2	4	3.00
ACTITUDES HACIA EL JEFE	4	4	5	4.33
AUTOCONTROL	2	3	4	3.00
COOPERACIÓN	4	3	4	3.67
PUNTUALIDAD	4	5	5	4.67
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	4	5	4.00
COMUNICACIÓN	2	2	3	2.33
DISCIPLINA	4	4	5	4.33
VALORES	5	3	4	4.00
TRABAJO EN EQUIPO	5	3	5	4.33
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	3	4	5	4.00
CAPACIDAD PERSONAL	5	4	5	4.67
TOTAL	60	56	71	62.3333333
PORCENTAJE	75	70	88.75	77.9166667

Gráfico N°: 13



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

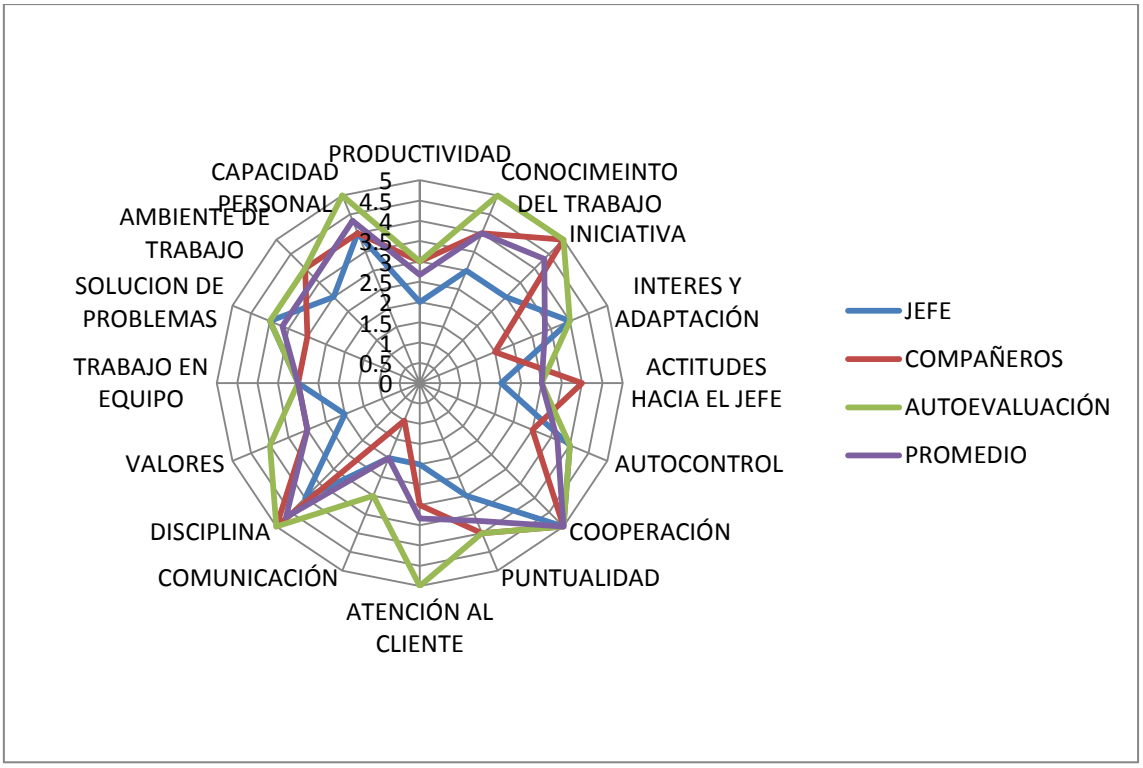
Elaboración: Propia.

Código: 14

Cuadro N°: 14

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2	3	3	2.67
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	3	4	5	4.00
INICIATIVA	3	5	5	4.33
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	4	2	4	3.33
ACTITUDES HACIA EL JEFE	2	4	3	3.00
AUTOCONTROL	4	3	4	3.67
COOPERACIÓN	5	5	5	5.00
PUNTUALIDAD	3	4	4	3.67
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	3	5	3.33
COMUNICACIÓN	2	1	3	2.00
DISCIPLINA	4	5	5	4.67
VALORES	2	3	4	3.00
TRABAJO EN EQUIPO	3	3	3	3.00
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	3	4	4	3.67
CAPACIDAD PERSONAL	4	4	5	4.33
TOTAL	50	56	66	57.3333333
PORCENTAJE	62.5	70	82.5	71.6666667

Gráfico N°: 14



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

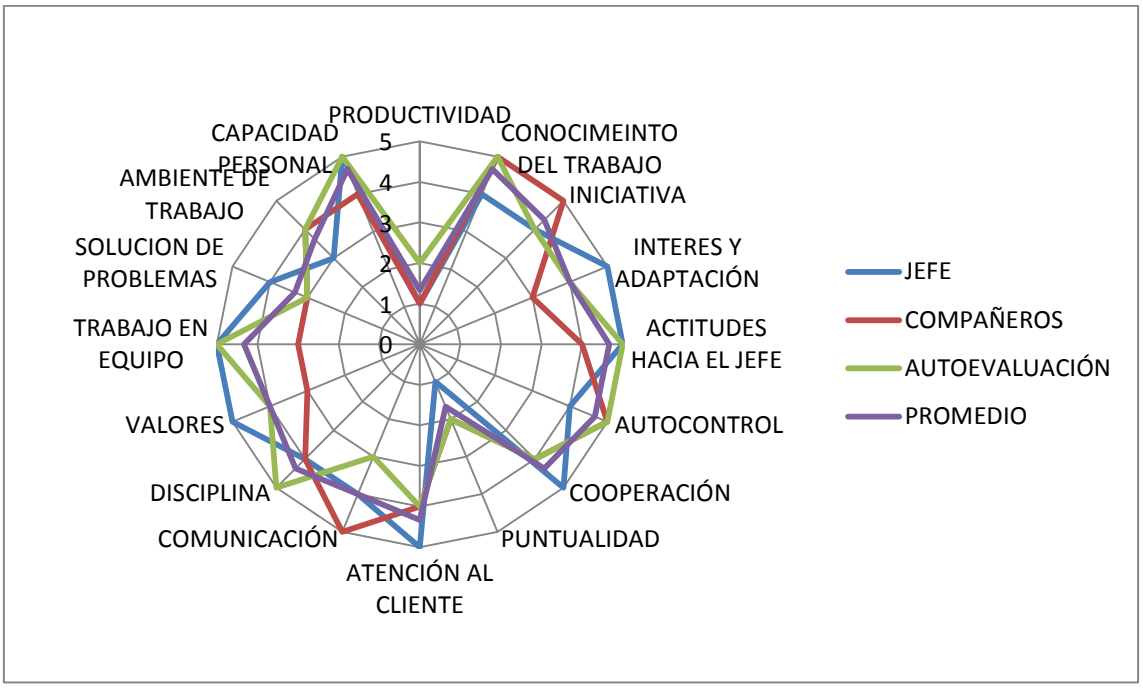
Elaboración: Propia.

Código: 15

Cuadro N°: 15

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	1	1	2	1.33
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	4	5	5	4.67
INICIATIVA	4	5	4	4.33
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	5	3	4	4.00
ACTITUDES HACIA EL JEFE	5	4	5	4.67
AUTOCONTROL	4	5	5	4.67
COOPERACIÓN	5	4	4	4.33
PUNTUALIDAD	1	2	2	1.67
ATENCIÓN AL CLIENTE	5	4	4	4.33
COMUNICACIÓN	4	5	3	4.00
DISCIPLINA	4	4	5	4.33
VALORES	5	3	4	4.00
TRABAJO EN EQUIPO	5	3	5	4.33
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	3	3.33
AMBIENTE DE TRABAJO	3	4	4	3.67
CAPACIDAD PERSONAL	5	4	5	4.67
TOTAL	64	59	64	62.3333333
PORCENTAJE	80	73.75	80	77.9166667

Gráfico N°: 15



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

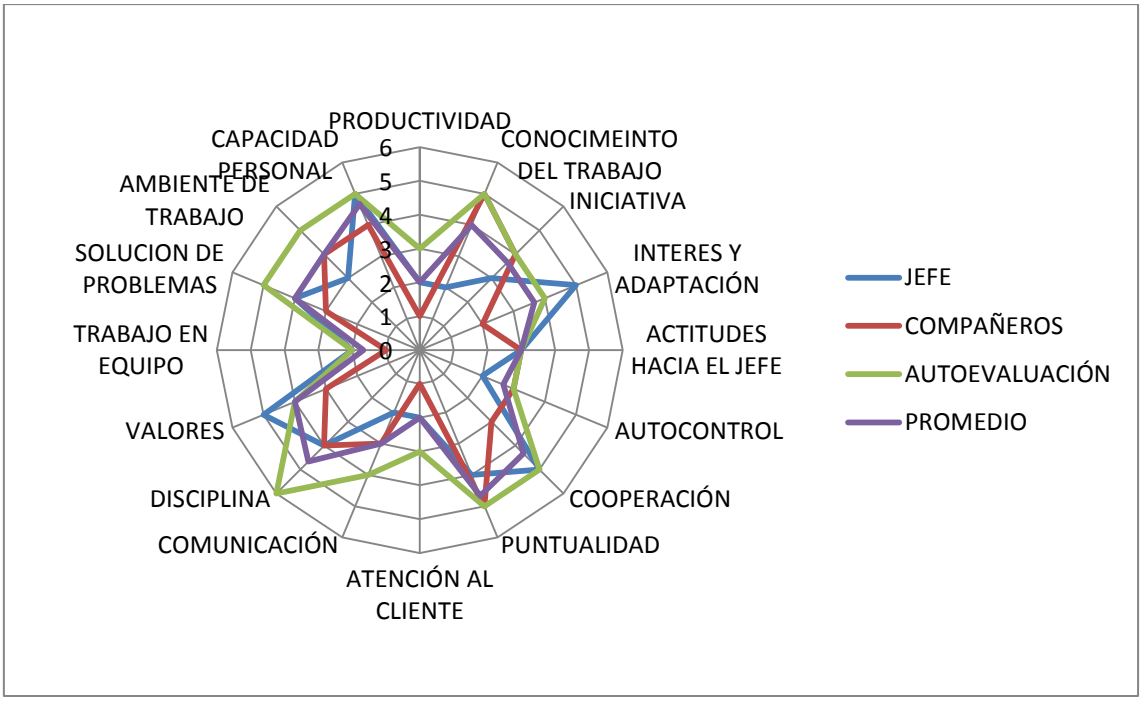
Elaboración: Propia.

Código: 16

Cuadro N°: 16

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2	1	3	2.00
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	2	5	5	4.00
INICIATIVA	3	4	4	3.67
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	5	2	4	3.67
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3	3	3	3.00
AUTOCONTROL	2	3	3	2.67
COOPERACIÓN	5	3	5	4.33
PUNTUALIDAD	4	5	5	4.67
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	1	3	2.00
COMUNICACIÓN	2	3	4	3.00
DISCIPLINA	4	4	6	4.67
VALORES	5	3	4	4.00
TRABAJO EN EQUIPO	2	1	2	1.67
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	5	4.00
AMBIENTE DE TRABAJO	3	4	5	4.00
CAPACIDAD PERSONAL	5	4	5	4.67
TOTAL	53	49	66	56
PORCENTAJE	66.25	61.25	82.5	70

Gráfico N°: 16



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

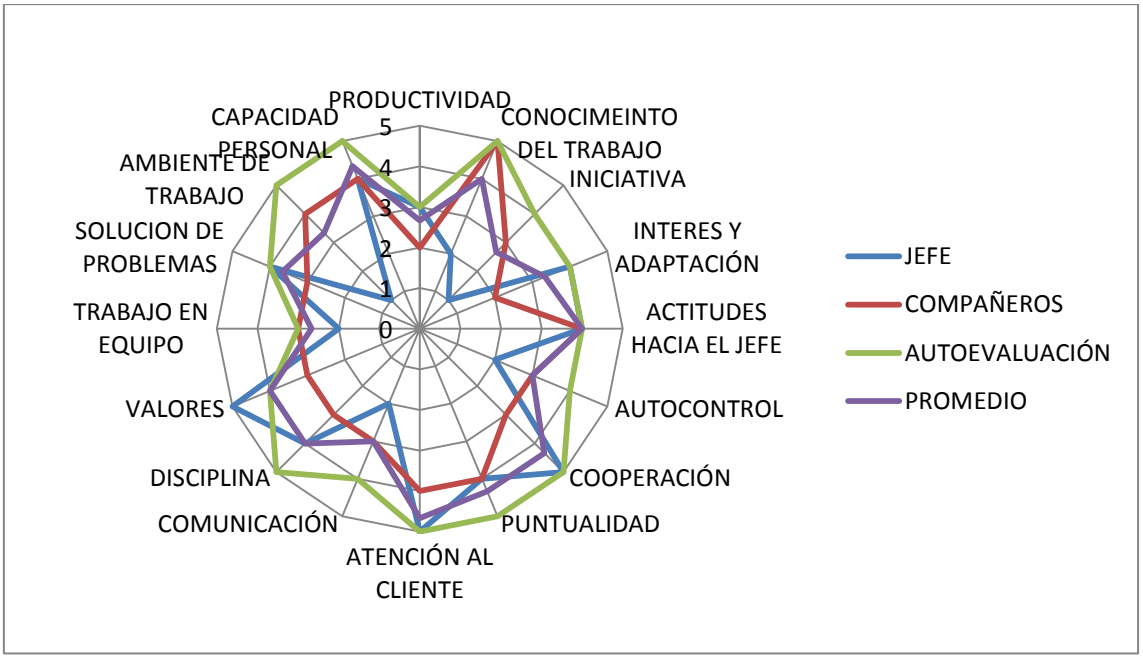
Elaboración: Propia.

Código: 17

Cuadro N°: 17

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	3	2	3	2.67
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	2	5	5	4.00
INICIATIVA	1	3	4	2.67
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	4	2	4	3.33
ACTITUDES HACIA EL JEFE	4	4	4	4.00
AUTOCONTROL	2	3	4	3.00
COOPERACIÓN	5	3	5	4.33
PUNTUALIDAD	4	4	5	4.33
ATENCIÓN AL CLIENTE	5	4	5	4.67
COMUNICACIÓN	2	3	4	3.00
DISCIPLINA	4	3	5	4.00
VALORES	5	3	4	4.00
TRABAJO EN EQUIPO	2	3	3	2.67
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	1	4	5	3.33
CAPACIDAD PERSONAL	4	4	5	4.33
TOTAL	52	53	69	58
PORCENTAJE	65	66.25	86.25	72.5

Gráfico N°: 17



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

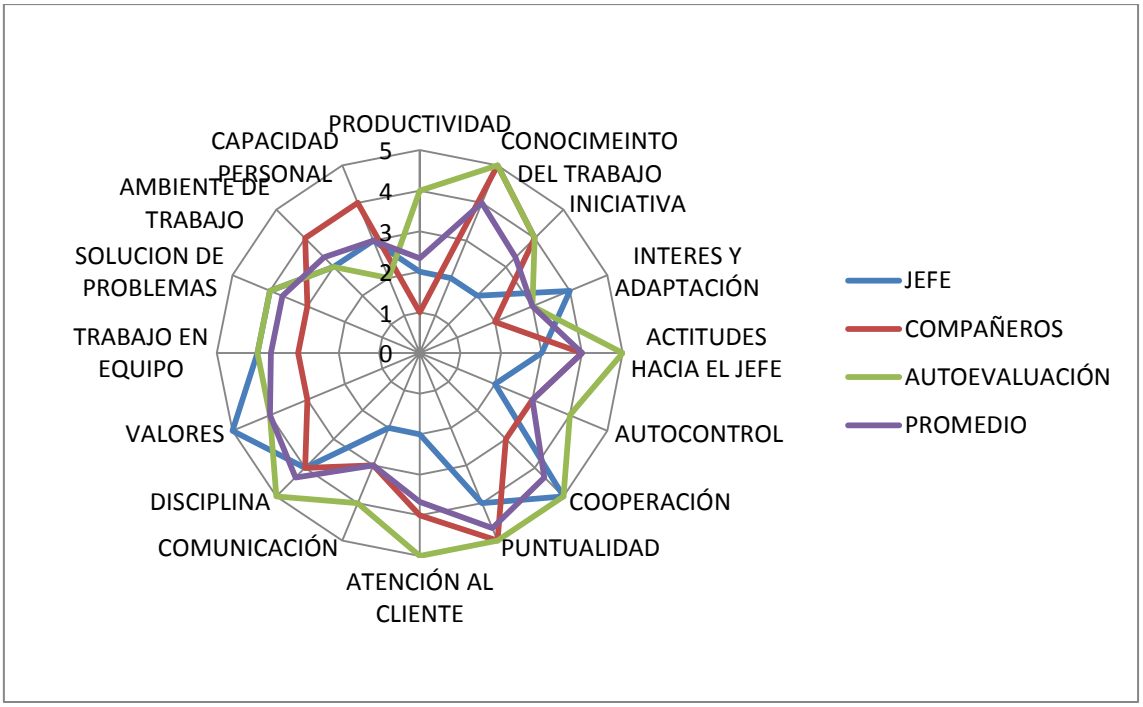
Elaboración: Propia.

Código: 18

Cuadro N°: 18

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2	1	4	2.33
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	2	5	5	4.00
INICIATIVA	2	4	4	3.33
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	4	2	3	3.00
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3	4	5	4.00
AUTOCONTROL	2	3	4	3.00
COOPERACIÓN	5	3	5	4.33
PUNTUALIDAD	4	5	5	4.67
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	4	5	3.67
COMUNICACIÓN	2	3	4	3.00
DISCIPLINA	4	4	5	4.33
VALORES	5	3	4	4.00
TRABAJO EN EQUIPO	4	3	4	3.67
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	3	4	3	3.33
CAPACIDAD PERSONAL	3	4	2	3.00
TOTAL	51	55	66	57.3333333
PORCENTAJE	63.75	68.75	82.5	71.6666667

Gráfico N°: 18



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

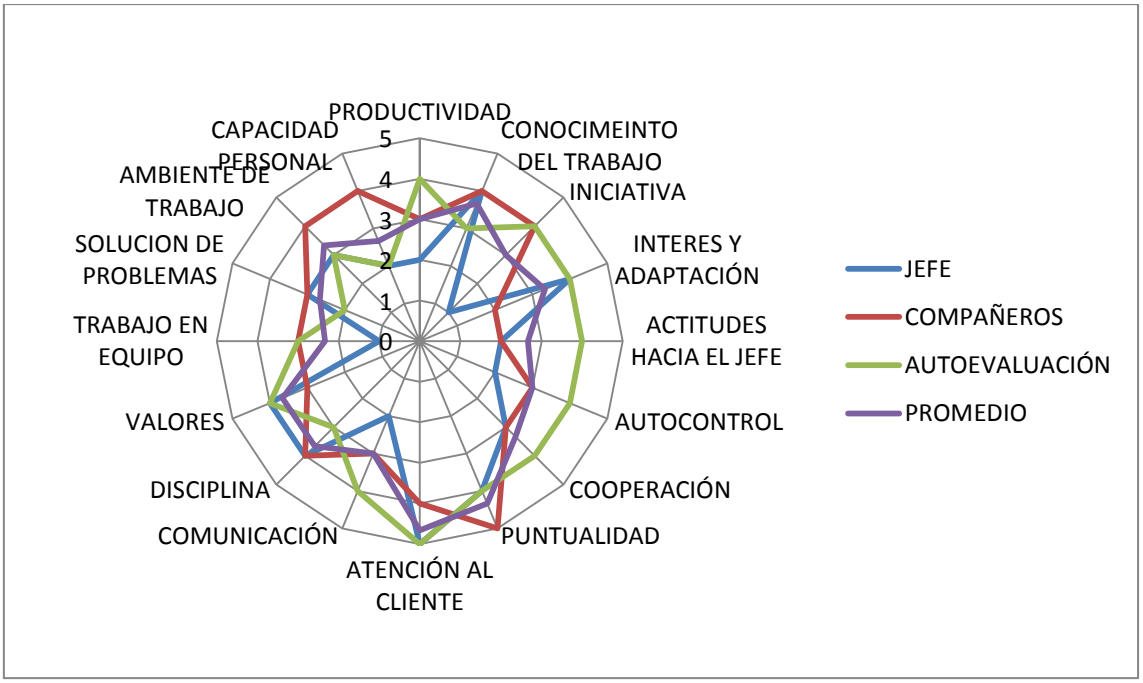
Elaboración: Propia.

Código: 19

Cuadro N°: 19

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2	3	4	3.00
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	4	4	3	3.67
INICIATIVA	1	4	4	3.00
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	4	2	4	3.33
ACTITUDES HACIA EL JEFE	2	2	4	2.67
AUTOCONTROL	2	3	4	3.00
COOPERACIÓN	3	3	4	3.33
PUNTUALIDAD	4	5	4	4.33
ATENCIÓN AL CLIENTE	5	4	5	4.67
COMUNICACIÓN	2	3	4	3.00
DISCIPLINA	4	4	3	3.67
VALORES	4	3	4	3.67
TRABAJO EN EQUIPO	1	3	3	2.33
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	3	3	2	2.67
AMBIENTE DE TRABAJO	3	4	3	3.33
CAPACIDAD PERSONAL	2	4	2	2.67
TOTAL	46	54	57	52.3333333
PORCENTAJE	57.5	67.5	71.25	65.4166667

Gráfico N°: 19



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

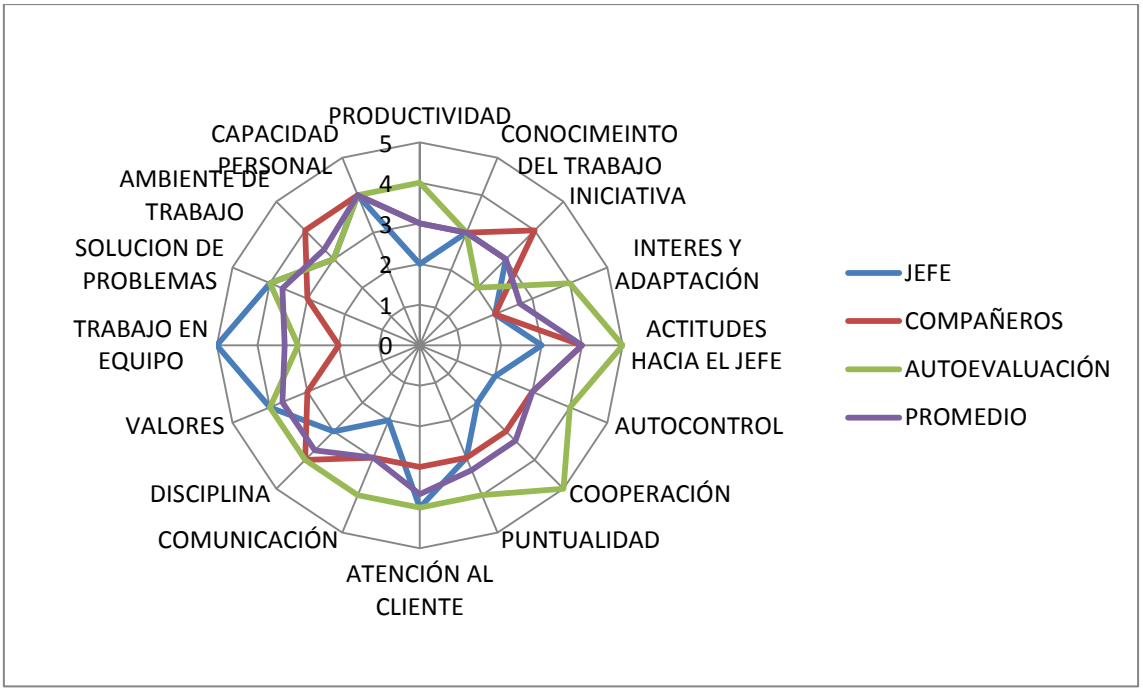
Elaboración: Propia.

Código: 20

Cuadro N°: 20

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2	3	4	3.00
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	3	3	3	3.00
INICIATIVA	3	4	2	3.00
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	2	2	4	2.67
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3	4	5	4.00
AUTOCONTROL	2	3	4	3.00
COOPERACIÓN	2	3	5	3.33
PUNTUALIDAD	3	3	4	3.33
ATENCIÓN AL CLIENTE	4	3	4	3.67
COMUNICACIÓN	2	3	4	3.00
DISCIPLINA	3	4	4	3.67
VALORES	4	3	4	3.67
TRABAJO EN EQUIPO	5	2	3	3.33
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	3	4	3	3.33
CAPACIDAD PERSONAL	4	4	4	4.00
TOTAL	49	51	61	53.6666667
PORCENTAJE	61.25	63.75	76.25	67.0833333

Gráfico N°: 20



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

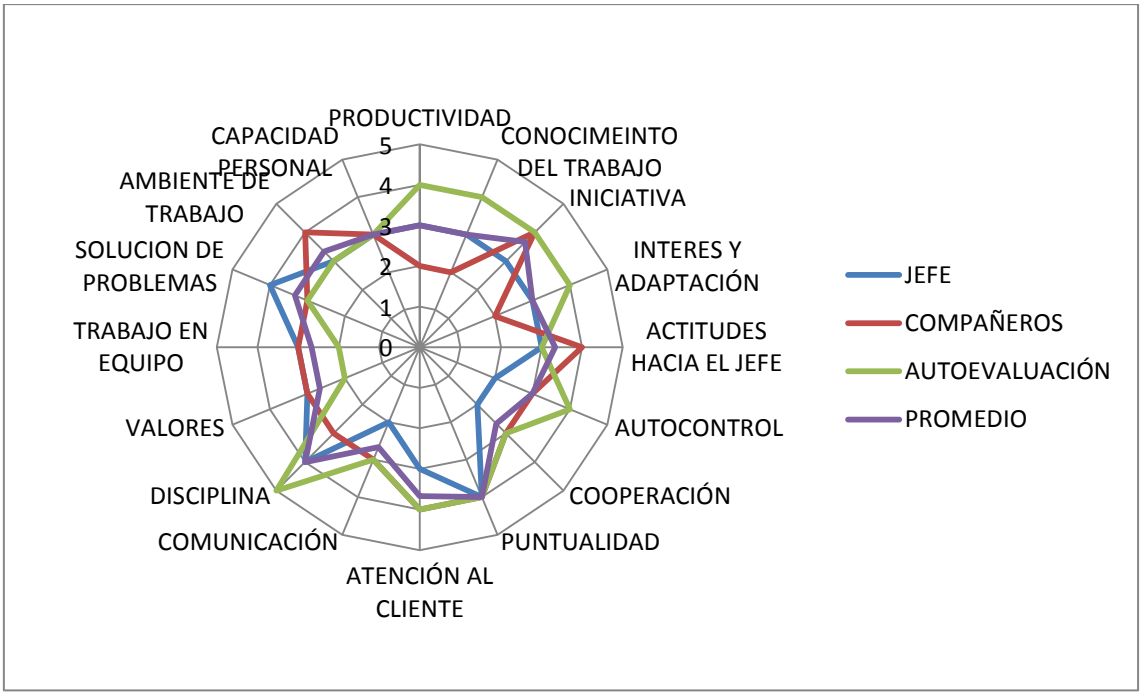
Elaboración: Propia.

Código: 21

Cuadro N°: 21

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	3	2	4	3.00
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	3	2	4	3.00
INICIATIVA	3	4	4	3.67
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	3	2	4	3.00
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3	4	3	3.33
AUTOCONTROL	2	3	4	3.00
COOPERACIÓN	2	3	3	2.67
PUNTUALIDAD	4	4	4	4.00
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	4	4	3.67
COMUNICACIÓN	2	3	3	2.67
DISCIPLINA	4	3	5	4.00
VALORES	3	3	2	2.67
TRABAJO EN EQUIPO	3	3	2	2.67
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	3	3.33
AMBIENTE DE TRABAJO	3	4	3	3.33
CAPACIDAD PERSONAL	3	3	3	3.00
TOTAL	48	50	55	51
PORCENTAJE	60	62.5	68.75	63.75

Gráfico N°: 21



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

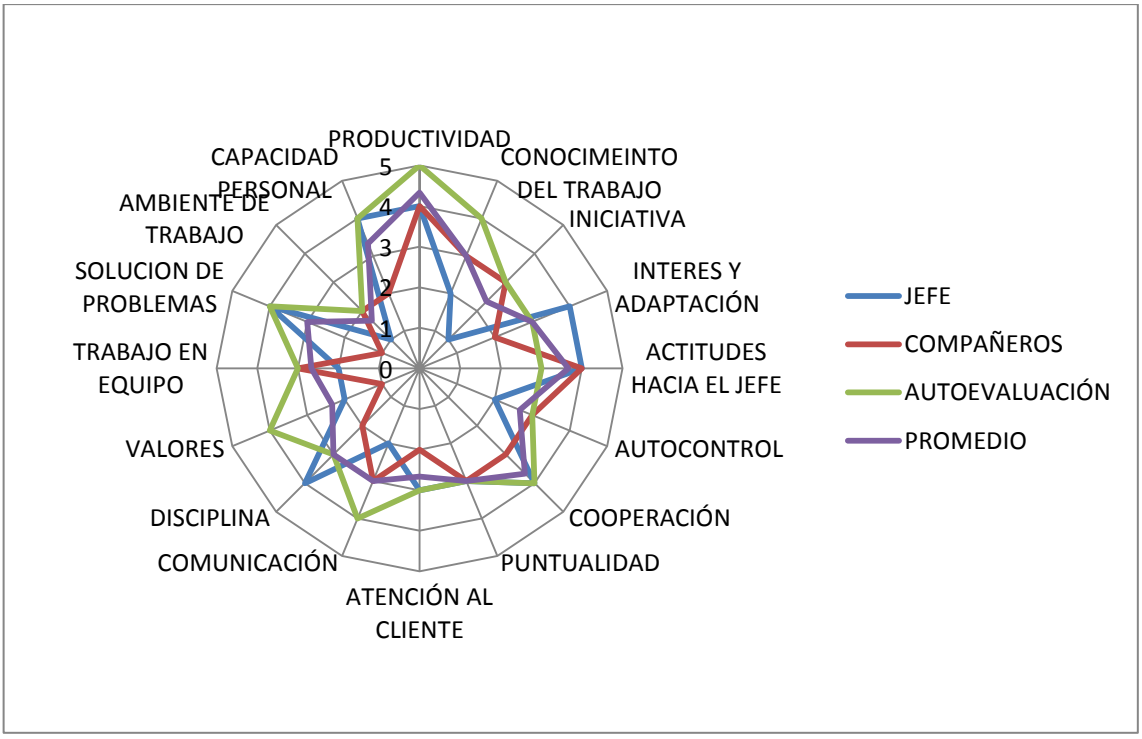
Elaboración: Propia.

Código: 22

Cuadro N°: 22

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	4	4	5	4.33
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	2	3	4	3.00
INICIATIVA	1	3	3	2.33
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	4	2	3	3.00
ACTITUDES HACIA EL JEFE	4	4	3	3.67
AUTOCONTROL	2	3	3	2.67
COOPERACIÓN	4	3	4	3.67
PUNTUALIDAD	3	3	3	3.00
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	2	3	2.67
COMUNICACIÓN	2	3	4	3.00
DISCIPLINA	4	2	3	3.00
VALORES	2	1	4	2.33
TRABAJO EN EQUIPO	2	3	3	2.67
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	1	4	3.00
AMBIENTE DE TRABAJO	1	2	2	1.67
CAPACIDAD PERSONAL	4	2	4	3.33
TOTAL	46	41	55	47.3333333
PORCENTAJE	57.5	51.25	68.75	59.1666667

Gráfico N°: 22



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

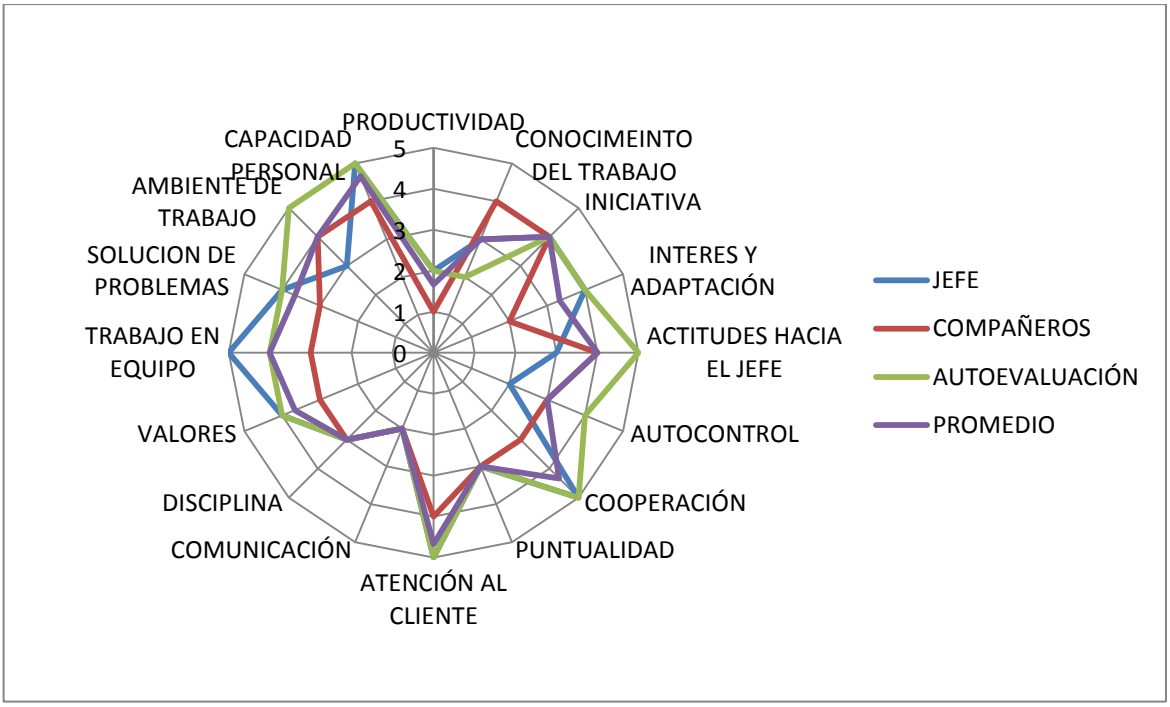
Elaboración: Propia.

Código-. 23

Cuadro N°: 23

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2	1	2	1.67
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	3	4	2	3.00
INICIATIVA	4	4	4	4.00
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	4	2	4	3.33
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3	4	5	4.00
AUTOCONTROL	2	3	4	3.00
COOPERACIÓN	5	3	5	4.33
PUNTUALIDAD	3	3	3	3.00
ATENCIÓN AL CLIENTE	5	4	5	4.67
COMUNICACIÓN	2	2	2	2.00
DISCIPLINA	3	3	3	3.00
VALORES	4	3	4	3.67
TRABAJO EN EQUIPO	5	3	4	4.00
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	3	4	5	4.00
CAPACIDAD PERSONAL	5	4	5	4.67
TOTAL	57	50	61	56
PORCENTAJE	71.25	62.5	76.25	70

Gráfico N°: 23



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

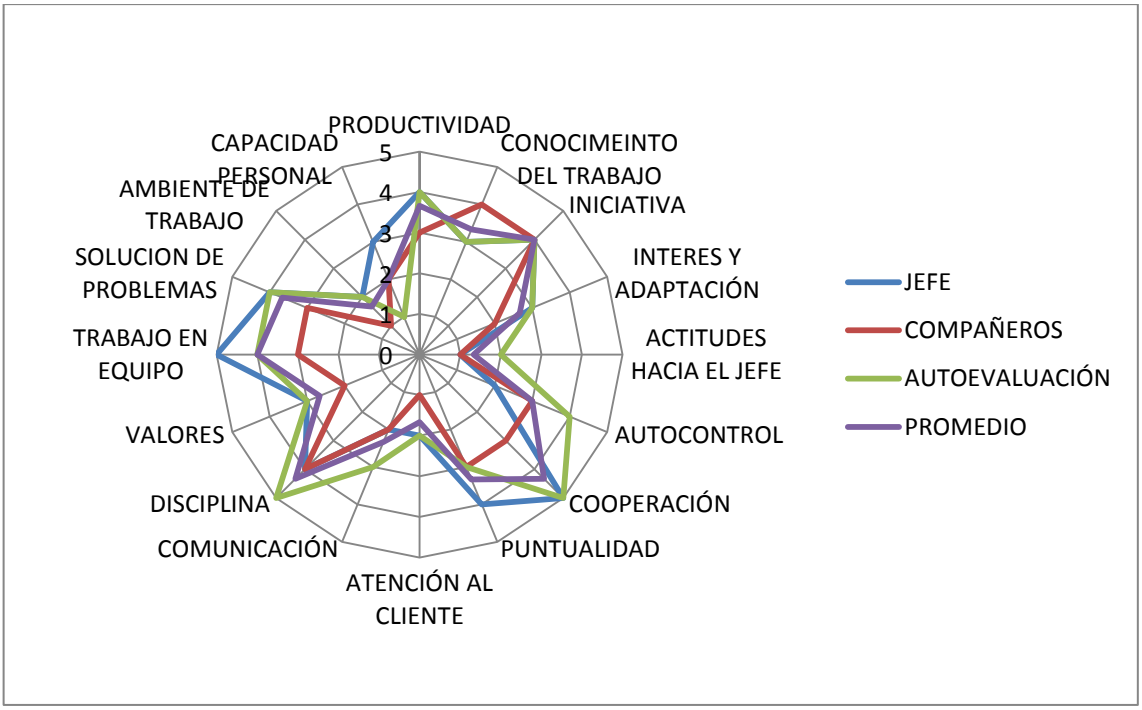
Elaboración: Propia.

Código: 24

Cuadro N°: 24

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	4	3	4	3.67
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	3	4	3	3.33
INICIATIVA	4	4	4	4.00
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	3	2	3	2.67
ACTITUDES HACIA EL JEFE	1	1	2	1.33
AUTOCONTROL	2	3	4	3.00
COOPERACIÓN	5	3	5	4.33
PUNTUALIDAD	4	3	3	3.33
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	1	2	1.67
COMUNICACIÓN	2	2	3	2.33
DISCIPLINA	4	4	5	4.33
VALORES	3	2	3	2.67
TRABAJO EN EQUIPO	5	3	4	4.00
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	2	1	2	1.67
CAPACIDAD PERSONAL	3	2	1	2.00
TOTAL	51	41	52	48
PORCENTAJE	63.75	51.25	65	60

Gráfico N°: 24



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

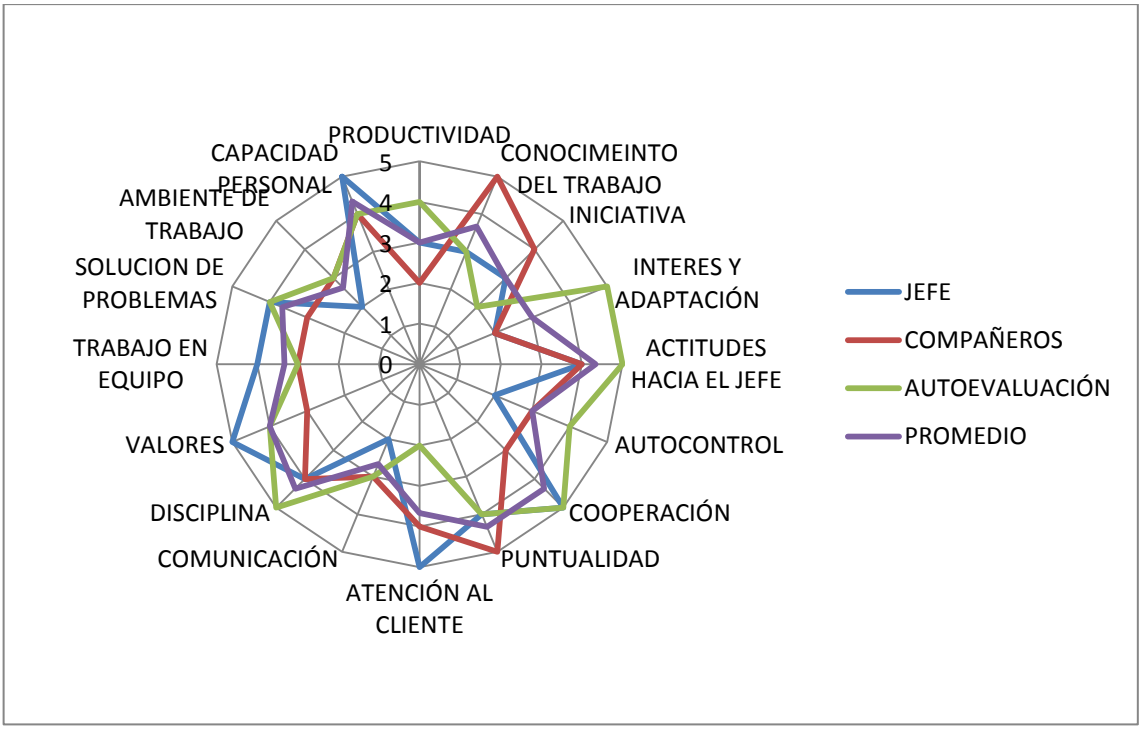
Elaboración: Propia.

Código: 25

Cuadro N°: 25

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	3	2	4	3.00
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	3	5	3	3.67
INICIATIVA	3	4	2	3.00
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	2	2	5	3.00
ACTITUDES HACIA EL JEFE	4	4	5	4.33
AUTOCONTROL	2	3	4	3.00
COOPERACIÓN	5	3	5	4.33
PUNTUALIDAD	4	5	4	4.33
ATENCIÓN AL CLIENTE	5	4	2	3.67
COMUNICACIÓN	2	3	3	2.67
DISCIPLINA	4	4	5	4.33
VALORES	5	3	4	4.00
TRABAJO EN EQUIPO	4	3	3	3.33
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	2	3	3	2.67
CAPACIDAD PERSONAL	5	4	4	4.33
TOTAL	57	55	60	57.3333333
PORCENTAJE	71.25	68.75	75	71.6666667

Gráfico N°: 25



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

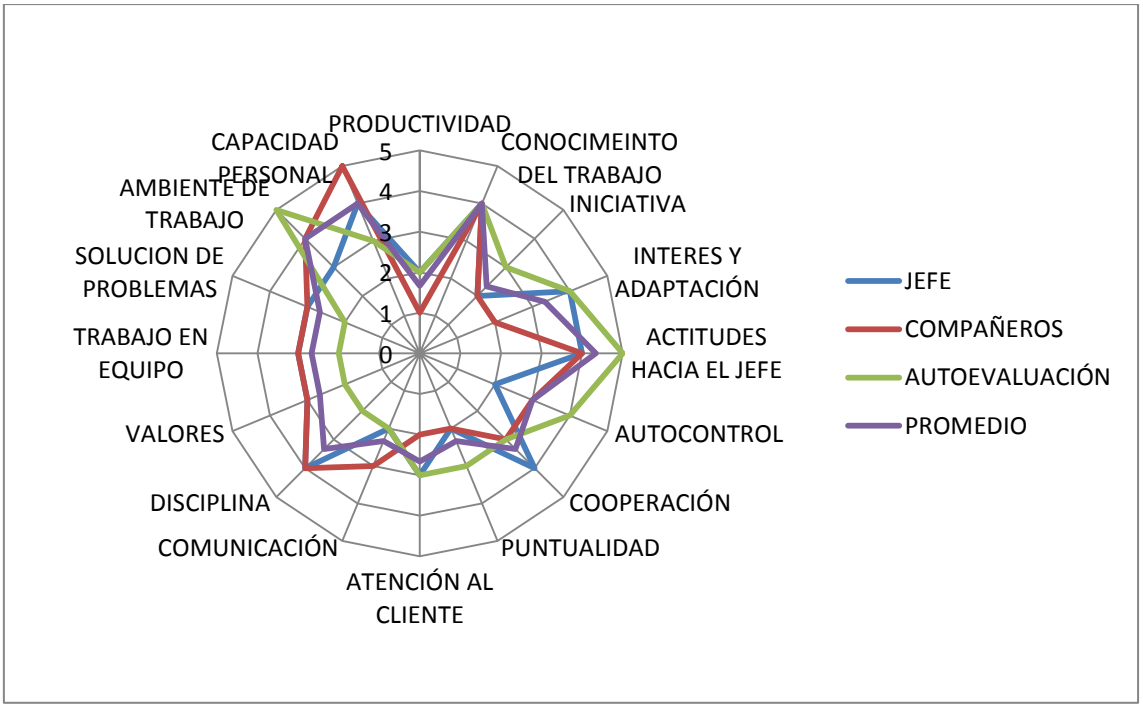
Elaboración: Propia.

Código: 026

Cuadro N°: 26

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2	1	2	1.67
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	4	4	4	4.00
INICIATIVA	2	2	3	2.33
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	4	2	4	3.33
ACTITUDES HACIA EL JEFE	4	4	5	4.33
AUTOCONTROL	2	3	4	3.00
COOPERACIÓN	4	3	3	3.33
PUNTUALIDAD	2	2	3	2.33
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	2	3	2.67
COMUNICACIÓN	2	3	2	2.33
DISCIPLINA	4	4	2	3.33
VALORES	3	3	2	2.67
TRABAJO EN EQUIPO	3	3	2	2.67
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	3	3	2	2.67
AMBIENTE DE TRABAJO	3	4	5	4.00
CAPACIDAD PERSONAL	4	5	3	4.00
TOTAL	49	48	49	48.6666667
PORCENTAJE	61.25	60	61.25	60.8333333

Gráfico N°: 27



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

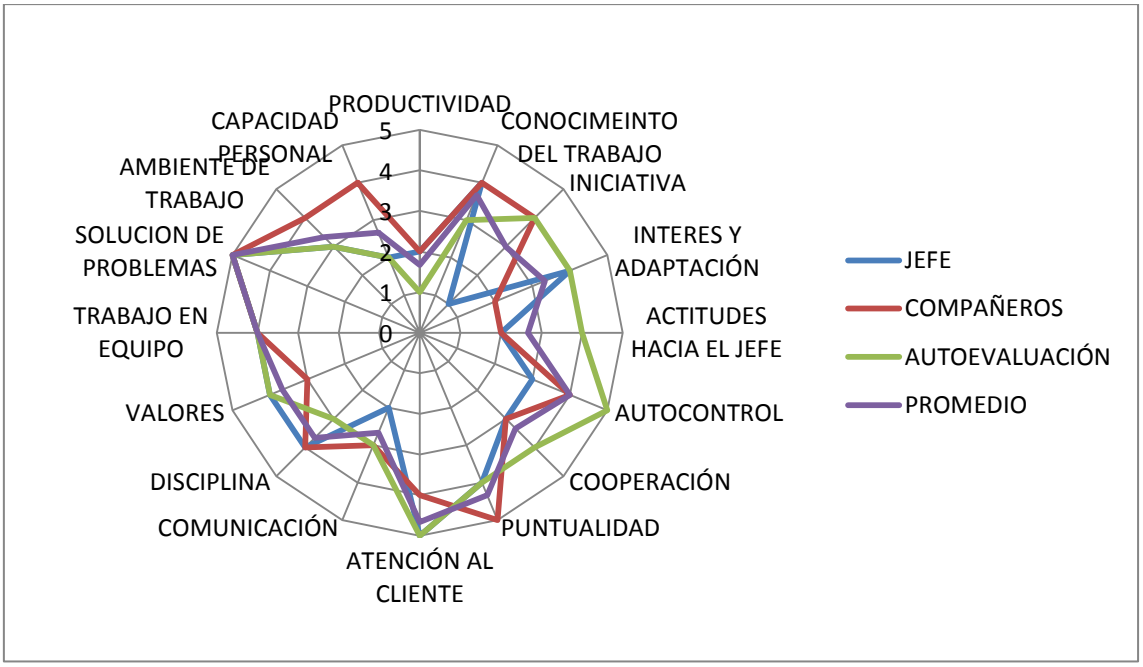
Elaboración: Propia.

Código: 27

Cuadro N°: 27

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2	2	1	1.67
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	4	4	3	3.67
INICIATIVA	1	4	4	3.00
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	4	2	4	3.33
ACTITUDES HACIA EL JEFE	2	2	4	2.67
AUTOCONTROL	3	4	5	4.00
COOPERACIÓN	3	3	4	3.33
PUNTUALIDAD	4	5	4	4.33
ATENCIÓN AL CLIENTE	5	4	5	4.67
COMUNICACIÓN	2	3	3	2.67
DISCIPLINA	4	4	3	3.67
VALORES	4	3	4	3.67
TRABAJO EN EQUIPO	4	4	4	4.00
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	5	5	5	5.00
AMBIENTE DE TRABAJO	3	4	3	3.33
CAPACIDAD PERSONAL	2	4	2	2.67
TOTAL	52	57	58	55.6666667
PORCENTAJE	65	71.25	72.5	69.5833333

Gráfico N°: 27



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

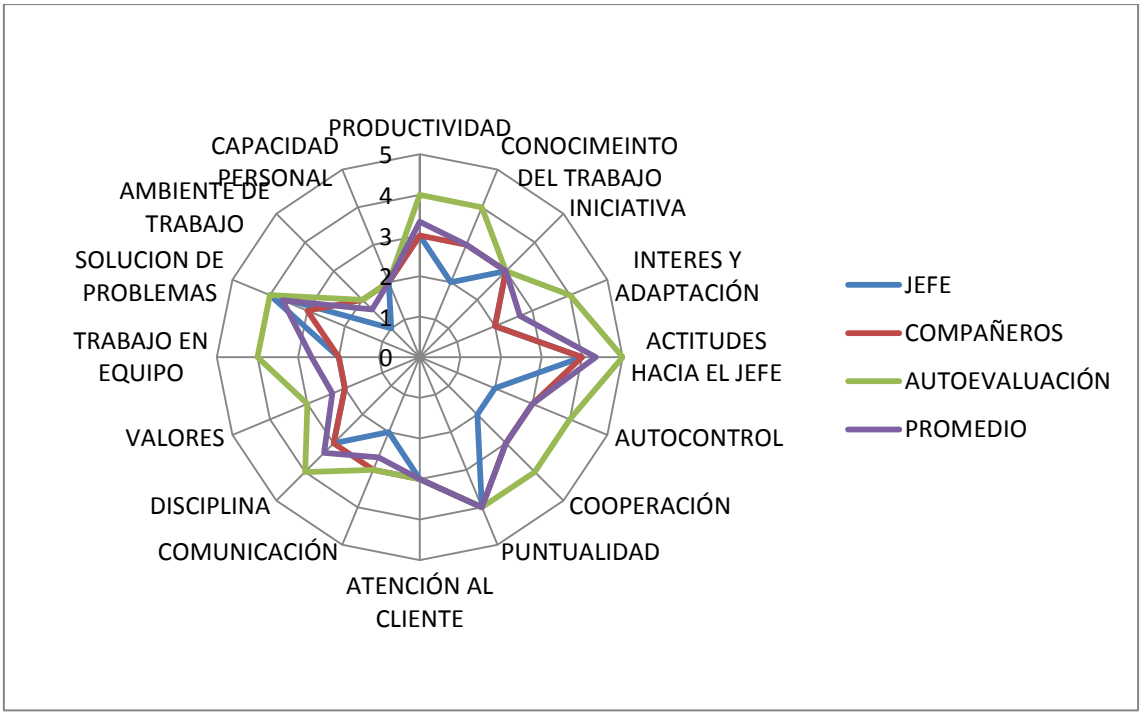
Elaboración: Propia.

Código: 28

Cuadro N°: 28

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	3	3	4	3.33
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	2	3	4	3.00
INICIATIVA	3	3	3	3.00
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	2	2	4	2.67
ACTITUDES HACIA EL JEFE	4	4	5	4.33
AUTOCONTROL	2	3	4	3.00
COOPERACIÓN	2	3	4	3.00
PUNTUALIDAD	4	4	4	4.00
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	3	3	3.00
COMUNICACIÓN	2	3	3	2.67
DISCIPLINA	3	3	4	3.33
VALORES	2	2	3	2.33
TRABAJO EN EQUIPO	2	2	4	2.67
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	1	2	2	1.67
CAPACIDAD PERSONAL	2	2	2	2.00
TOTAL	41	45	57	47.6666667
PORCENTAJE	51.25	56.25	71.25	59.5833333

Gráfico N°: 28



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

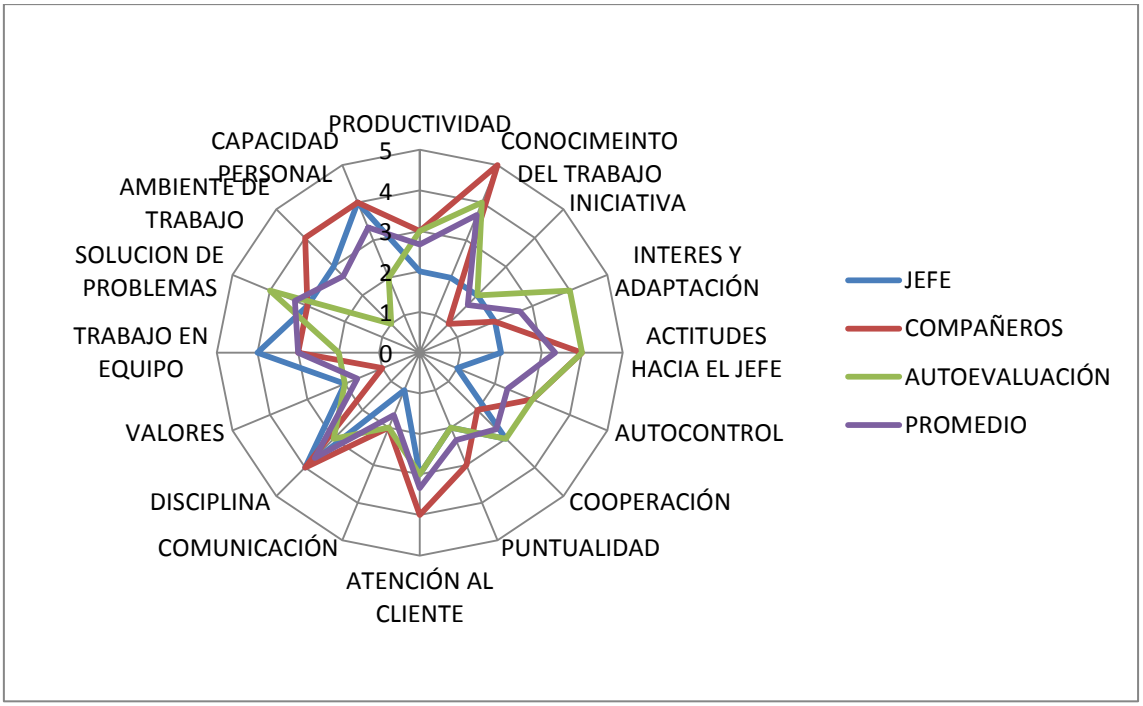
Elaboración: Propia.

Código: 29

Cuadro N°: 29

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2	3	3	2.67
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	2	5	4	3.67
INICIATIVA	2	1	2	1.67
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	2	2	4	2.67
ACTITUDES HACIA EL JEFE	2	4	4	3.33
AUTOCONTROL	1	3	3	2.33
COOPERACIÓN	3	2	3	2.67
PUNTUALIDAD	2	3	2	2.33
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	4	3	3.33
COMUNICACIÓN	1	2	2	1.67
DISCIPLINA	4	4	3	3.67
VALORES	2	1	2	1.67
TRABAJO EN EQUIPO	4	3	2	3.00
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	3	3	4	3.33
AMBIENTE DE TRABAJO	3	4	1	2.67
CAPACIDAD PERSONAL	4	4	2	3.33
TOTAL	40	48	44	44
PORCENTAJE	50	60	55	55

Gráfico N°: 29



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

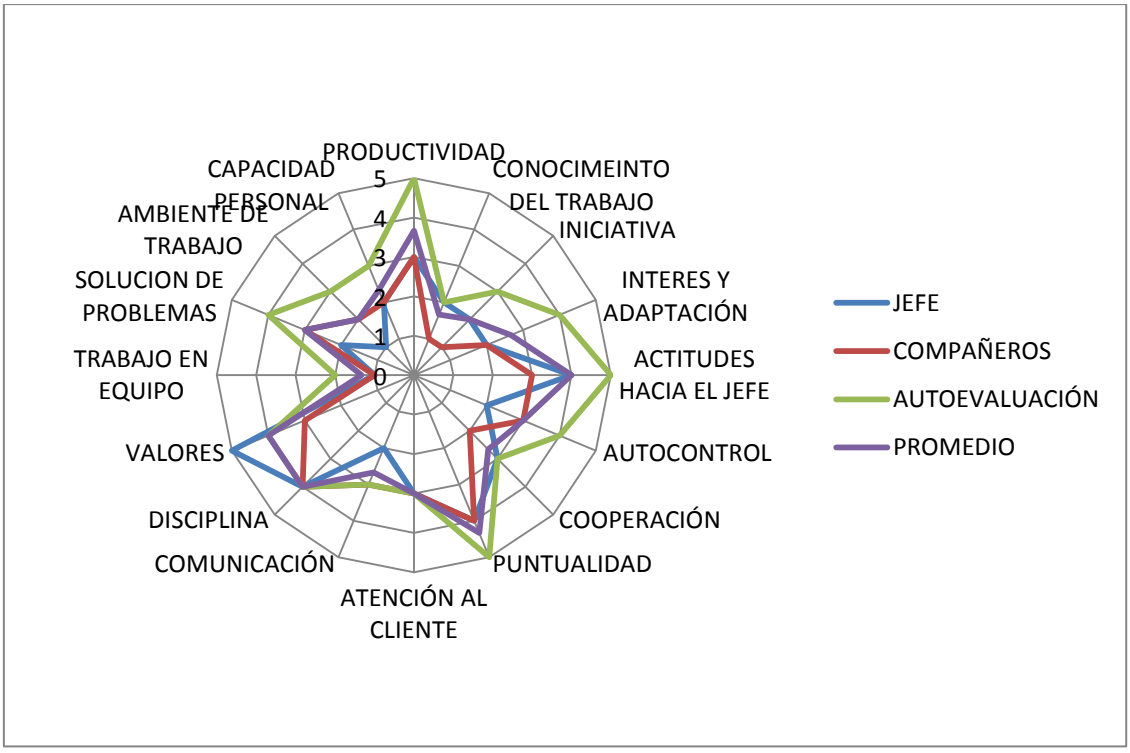
Elaboración: Propia.

Código: 030

Cuadro N°: 30

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	3	3	5	3.67
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	2	1	2	1.67
INICIATIVA	2	1	3	2.00
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	2	2	4	2.67
ACTITUDES HACIA EL JEFE	4	3	5	4.00
AUTOCONTROL	2	3	4	3.00
COOPERACIÓN	3	2	3	2.67
PUNTUALIDAD	4	4	5	4.33
ATENCIÓN AL CLIENTE	3	3	3	3.00
COMUNICACIÓN	2	3	3	2.67
DISCIPLINA	4	4	4	4.00
VALORES	5	3	4	4.00
TRABAJO EN EQUIPO	1	1	2	1.33
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	2	3	4	3.00
AMBIENTE DE TRABAJO	1	2	3	2.00
CAPACIDAD PERSONAL	2	2	3	2.33
TOTAL	42	40	57	46.3333333
PORCENTAJE	52.5	50	71.25	57.9166667

Gráfico N°: 30



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

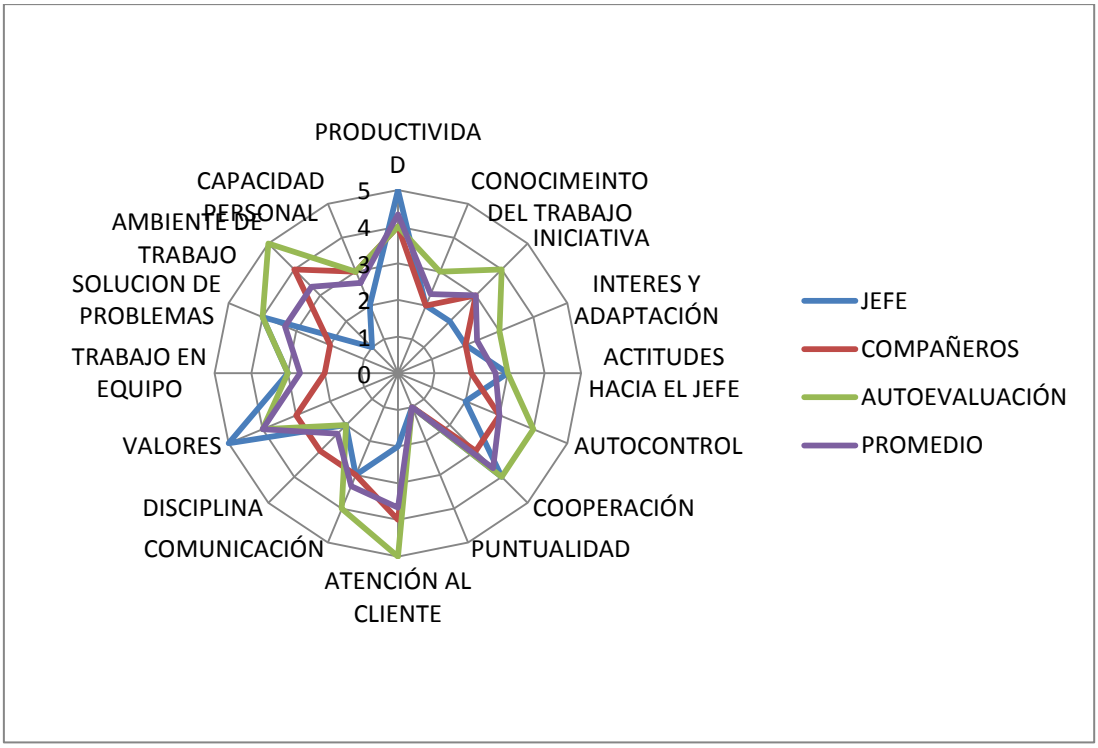
Elaboración: Propia.

Código: 031

Cuadro N°: 31

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	5	4	4	4.33
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	2	2	3	2.33
INICIATIVA	2	3	4	3.00
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	2	2	3	2.33
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3	2	3	2.67
AUTOCONTROL	2	3	4	3.00
COOPERACIÓN	4	3	4	3.67
PUNTUALIDAD	1	1	1	1.00
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	4	5	3.67
COMUNICACIÓN	3	3	4	3.33
DISCIPLINA	2	3	2	2.33
VALORES	5	3	4	4.00
TRABAJO EN EQUIPO	3	2	3	2.67
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	2	4	3.33
AMBIENTE DE TRABAJO	1	4	5	3.33
CAPACIDAD PERSONAL	2	3	3	2.67
TOTAL	43	44	56	47.6666667
PORCENTAJE	53.75	55	70	59.5833333

Gráfico N°: 31



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

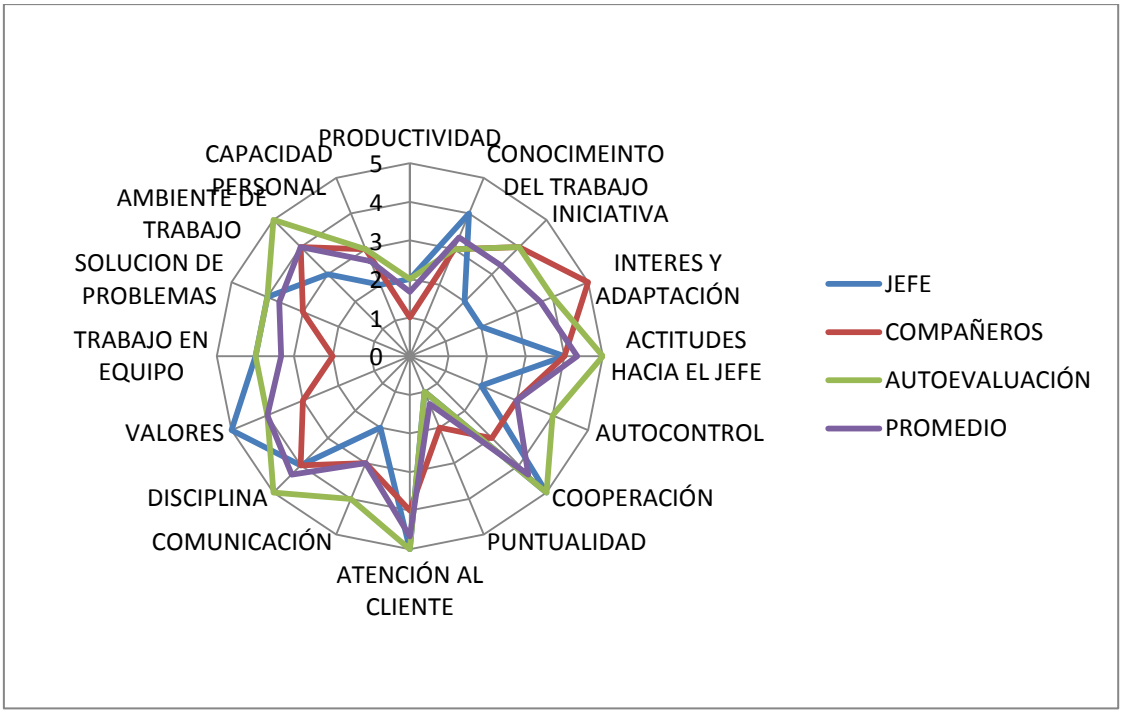
Elaboración: Propia.

Código: 032

Cuadro N°: 32

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2	1	2	1.67
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	4	3	3	3.33
INICIATIVA	2	4	4	3.33
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	2	5	4	3.67
ACTITUDES HACIA EL JEFE	4	4	5	4.33
AUTOCONTROL	2	3	4	3.00
COOPERACIÓN	5	3	5	4.33
PUNTUALIDAD	1	2	1	1.33
ATENCIÓN AL CLIENTE	5	4	5	4.67
COMUNICACIÓN	2	3	4	3.00
DISCIPLINA	4	4	5	4.33
VALORES	5	3	4	4.00
TRABAJO EN EQUIPO	4	2	4	3.33
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	3	4	5	4.00
CAPACIDAD PERSONAL	2	3	3	2.67
TOTAL	51	51	62	54.6666667
PORCENTAJE	63.75	63.75	77.5	68.3333333

Gráfico N°: 32



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

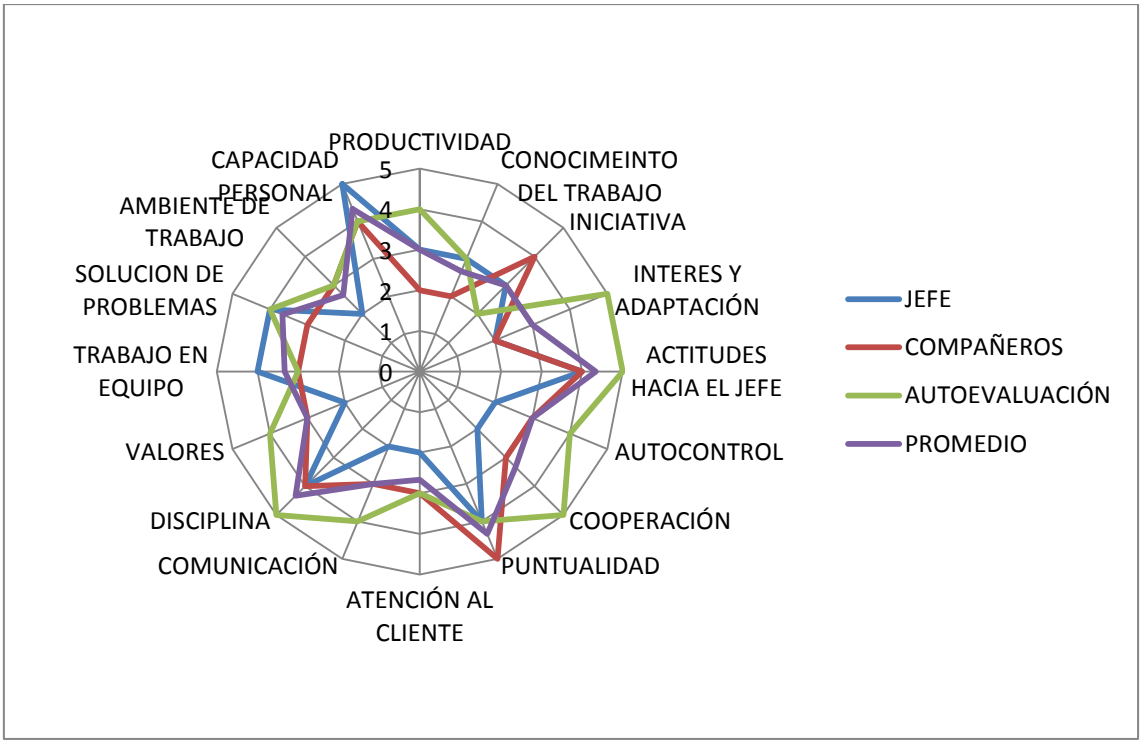
Elaboración: Propia.

Código: 033

Cuadro N°: 33

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	3	2	4	3.00
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	3	2	3	2.67
INICIATIVA	3	4	2	3.00
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	2	2	5	3.00
ACTITUDES HACIA EL JEFE	4	4	5	4.33
AUTOCONTROL	2	3	4	3.00
COOPERACIÓN	2	3	5	3.33
PUNTUALIDAD	4	5	4	4.33
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	3	3	2.67
COMUNICACIÓN	2	3	4	3.00
DISCIPLINA	4	4	5	4.33
VALORES	2	3	4	3.00
TRABAJO EN EQUIPO	4	3	3	3.33
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	2	3	3	2.67
CAPACIDAD PERSONAL	5	4	4	4.33
TOTAL	48	51	62	53.6666667
PORCENTAJE	60	63.75	77.5	67.0833333

Gráfico N°: 33



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

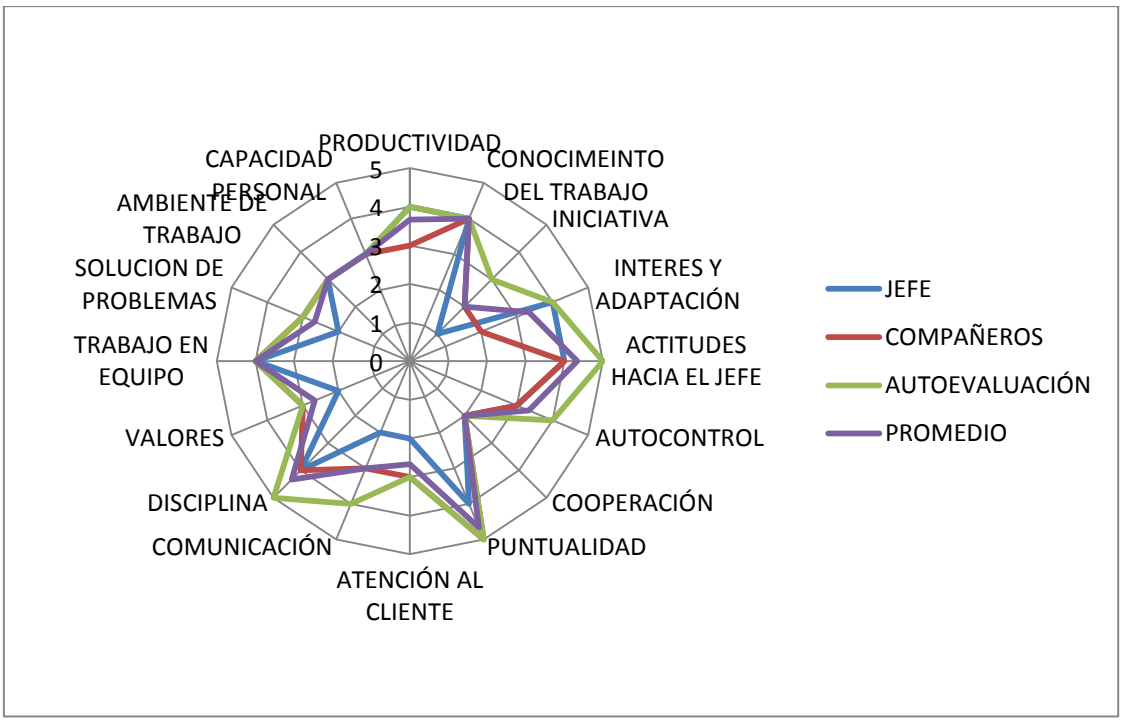
Elaboración: Propia.

Código: 034

Cuadro N°: 34

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	4	3	4	3.67
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	4	4	4	4.00
INICIATIVA	1	2	3	2.00
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	4	2	4	3.33
ACTITUDES HACIA EL JEFE	4	4	5	4.33
AUTOCONTROL	3	3	4	3.33
COOPERACIÓN	2	2	2	2.00
PUNTUALIDAD	4	5	5	4.67
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	3	3	2.67
COMUNICACIÓN	2	3	4	3.00
DISCIPLINA	4	4	5	4.33
VALORES	2	3	3	2.67
TRABAJO EN EQUIPO	4	4	4	4.00
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	2	3	3	2.67
AMBIENTE DE TRABAJO	3	3	3	3.00
CAPACIDAD PERSONAL	3	3	3	3.00
TOTAL	48	51	59	52.6666667
PORCENTAJE	60	63.75	73.75	65.8333333

Gráfico N°: 34



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

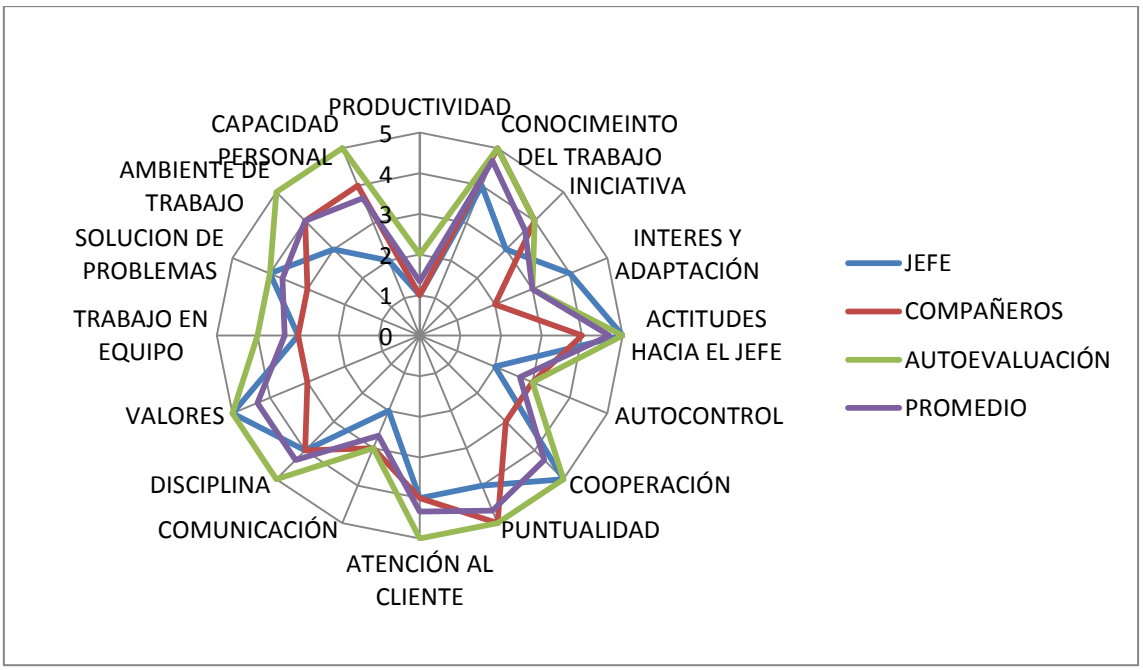
Elaboración: Propia.

Código: 035

Cuadro N°: 35

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	1	1	2	1.33
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	4	5	5	4.67
INICIATIVA	3	4	4	3.67
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	4	2	3	3.00
ACTITUDES HACIA EL JEFE	5	4	5	4.67
AUTOCONTROL	2	3	3	2.67
COOPERACIÓN	5	3	5	4.33
PUNTUALIDAD	4	5	5	4.67
ATENCIÓN AL CLIENTE	4	4	5	4.33
COMUNICACIÓN	2	3	3	2.67
DISCIPLINA	4	4	5	4.33
VALORES	5	3	5	4.33
TRABAJO EN EQUIPO	3	3	4	3.33
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	3	4	5	4.00
CAPACIDAD PERSONAL	2	4	5	3.67
TOTAL	55	55	68	59.3333333
PORCENTAJE	68.75	68.75	85	74.1666667

Gráfico N°: 35



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

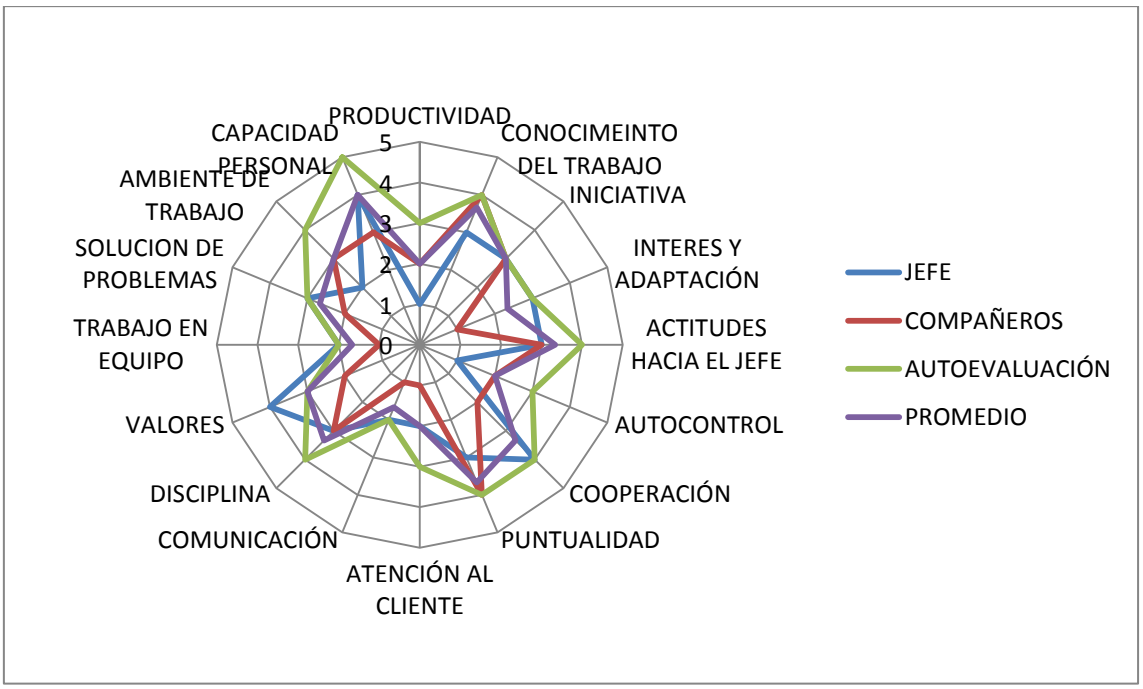
Elaboración: Propia.

Código: 36

Cuadro N°: 36

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	1	2	3	2.00
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	3	4	4	3.67
INICIATIVA	3	3	3	3.00
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	3	1	3	2.33
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3	3	4	3.33
AUTOCONTROL	1	2	3	2.00
COOPERACIÓN	4	2	4	3.33
PUNTUALIDAD	3	4	4	3.67
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	1	3	2.00
COMUNICACIÓN	2	1	2	1.67
DISCIPLINA	3	3	4	3.33
VALORES	4	2	3	3.00
TRABAJO EN EQUIPO	2	1	2	1.67
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	3	2	3	2.67
AMBIENTE DE TRABAJO	2	3	4	3.00
CAPACIDAD PERSONAL	4	3	5	4.00
TOTAL	43	37	54	44.6666667
PORCENTAJE	53.75	46.25	67.5	55.8333333

Gráfico N°: 36



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

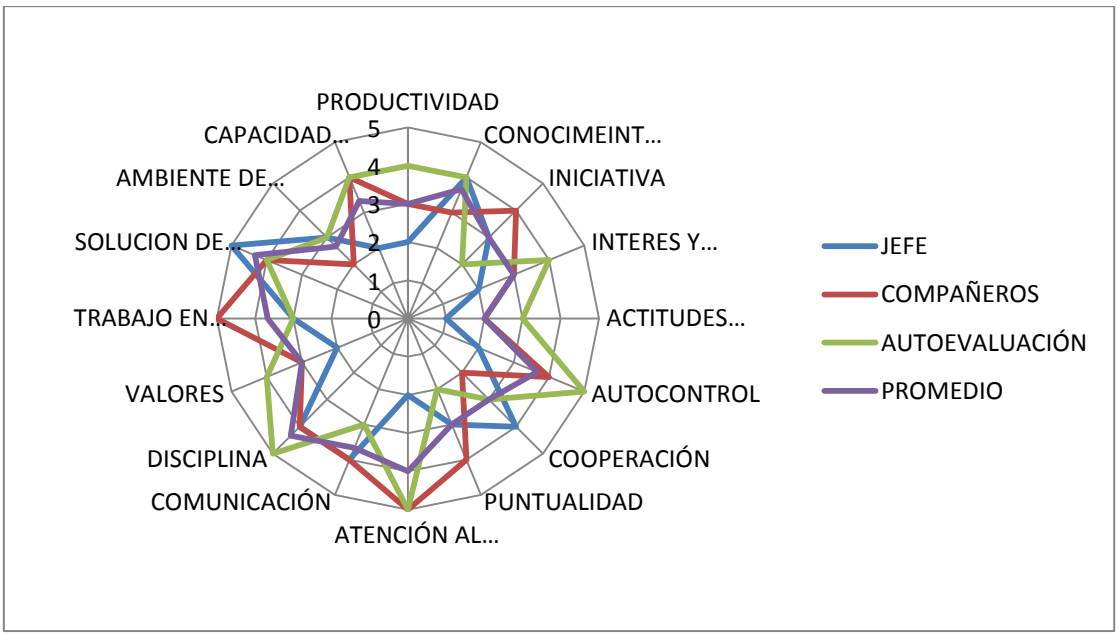
Elaboración: Propia.

Código: 037

Cuadro N°: 37

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2	3	4	3.00
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	4	3	4	3.67
INICIATIVA	3	4	2	3.00
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	2	3	4	3.00
ACTITUDES HACIA EL JEFE	1	2	3	2.00
AUTOCONTROL	2	4	5	3.67
COOPERACIÓN	4	2	3	3.00
PUNTUALIDAD	3	4	2	3.00
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	5	5	4.00
COMUNICACIÓN	4	4	3	3.67
DISCIPLINA	4	4	5	4.33
VALORES	2	3	4	3.00
TRABAJO EN EQUIPO	3	5	3	3.67
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	5	4	4	4.33
AMBIENTE DE TRABAJO	3	2	3	2.67
CAPACIDAD PERSONAL	2	4	4	3.33
TOTAL	46	56	58	53.3333333
PORCENTAJE	57.5	70	72.5	66.6666667

Gráfico: 37



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

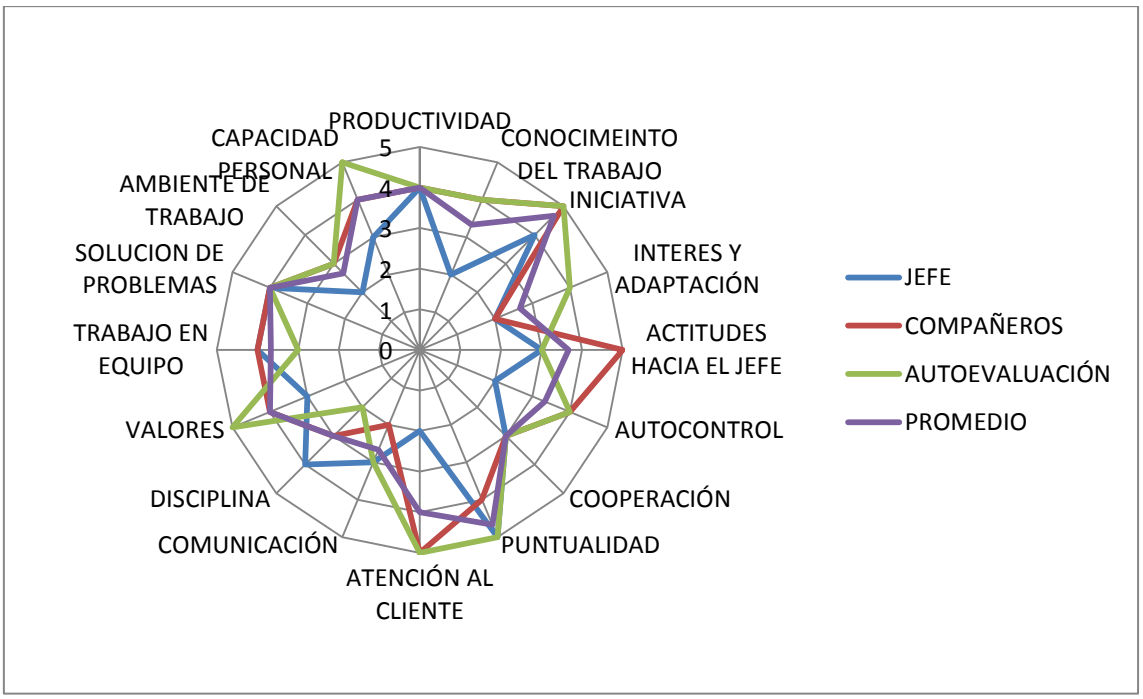
Elaboración: Propia.

Código: 038

Cuadro N°: 38

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	4	4	4	4.00
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	2	4	4	3.33
INICIATIVA	4	5	5	4.67
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	2	2	4	2.67
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3	5	3	3.67
AUTOCONTROL	2	4	4	3.33
COOPERACIÓN	3	3	3	3.00
PUNTUALIDAD	5	4	5	4.67
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	5	5	4.00
COMUNICACIÓN	3	2	3	2.67
DISCIPLINA	4	3	2	3.00
VALORES	3	4	5	4.00
TRABAJO EN EQUIPO	4	4	3	3.67
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	4	4	4.00
AMBIENTE DE TRABAJO	2	3	3	2.67
CAPACIDAD PERSONAL	3	4	5	4.00
TOTAL	50	60	62	57.3333333
PORCENTAJE	62.5	75	77.5	71.6666667

Gráfico N°: 38



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

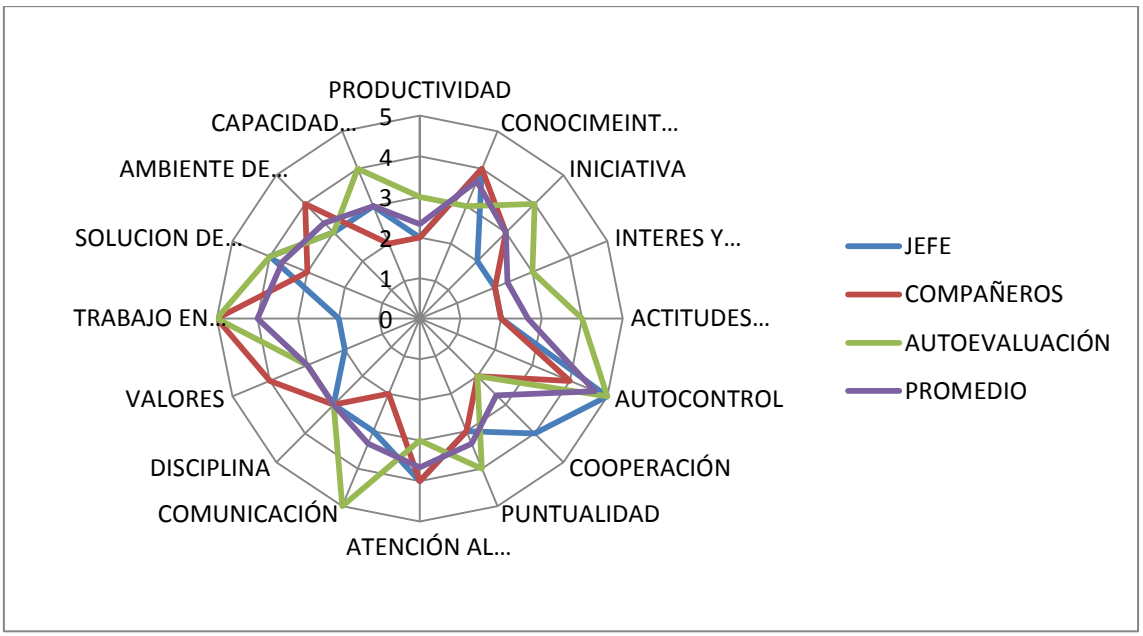
Elaboración: Propia.

Código: 039

Cuadro N°: 39

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2	2	3	2.33
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	4	4	3	3.67
INICIATIVA	2	3	4	3.00
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	2	2	3	2.33
ACTITUDES HACIA EL JEFE	2	2	4	2.67
AUTOCONTROL	5	4	5	4.67
COOPERACIÓN	4	2	2	2.67
PUNTUALIDAD	3	3	4	3.33
ATENCIÓN AL CLIENTE	4	4	3	3.67
COMUNICACIÓN	3	2	5	3.33
DISCIPLINA	3	3	3	3.00
VALORES	2	4	3	3.00
TRABAJO EN EQUIPO	2	5	5	4.00
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4	3	4	3.67
AMBIENTE DE TRABAJO	3	4	3	3.33
CAPACIDAD PERSONAL	3	2	4	3.00
TOTAL	48	49	58	51.6666667
PORCENTAJE	60	61.25	72.5	64.5833333

Gráfico N°: 39



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

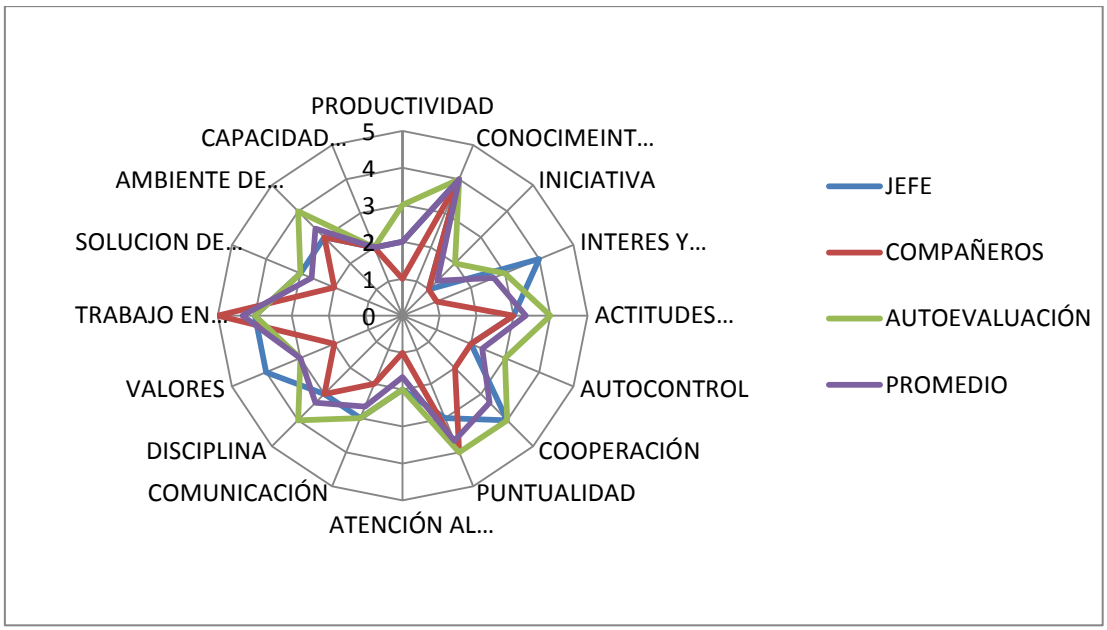
Elaboración: Propia.

Código: 040

Cuadro N°: 40

	JEFE	COMPAÑEROS	AUTOEVALUACIÓN	PROMEDIO
PRODUCTIVIDAD	2	1	3	2.00
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	4	4	4	4.00
INICIATIVA	1	1	2	1.33
INTERÉS Y ADAPTACIÓN	4	1	3	2.67
ACTITUDES HACIA EL JEFE	3	3	4	3.33
AUTOCONTROL	2	2	3	2.33
COOPERACIÓN	4	2	4	3.33
PUNTUALIDAD	3	4	4	3.67
ATENCIÓN AL CLIENTE	2	1	2	1.67
COMUNICACIÓN	3	2	3	2.67
DISCIPLINA	3	3	4	3.33
VALORES	4	2	3	3.00
TRABAJO EN EQUIPO	4	5	4	4.33
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	3	2	3	2.67
AMBIENTE DE TRABAJO	3	3	4	3.33
CAPACIDAD PERSONAL	2	2	2	2.00
TOTAL	47	38	52	45.6666667
PORCENTAJE	58.75	47.5	65	57.0833333

Gráfico N°: 40



Fuente: Modelo de Evaluación del desempeño, aplicado a los trabajadores de MW BUSINES S.A.C.

Elaboración: Propia.

ANEXO Nº 8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla Nº : Cronograma																																							
	Abril				**Mayo**				**Junio**				**Julio**				**Agosto**				**Septiembre**				**Octubre**				**Noviembre**				**Diciembre**			
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Etapa de planeamiento del proyecto																																				
Problema de investigación,																																				
elabora el Marco teórico,																																				
Diseño metodológico																																				
Etapa de Ejecución																																				
Operacionalización Metodológica																																				
Análisis y Consolidación																																				
Informe y Difusión																																				

ANEXO Nº 9. PRESUPUESTO

El costo para la adquisición e implementación del software que permita realizar la Evaluación del Desempeño del personal de la empresa MW BUSINESS S.A.C. Se estima en S/.12.000 (doce mil soles), mientras, que el costo estimado en la ejecución de esta investigación es de:

Tabla Nº : Presupuesto

RUBRO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
MATRICULA EN CURSO	2	500	1000
LAPTOP	1	1500	1500
TRANSPORTE	2	500	1000
ALIMENTACIÓN	1	200	200
IMPRESORA	1	150	150
CARTUCHOS	4	28	112
ANILLADOS	10	5	50
INTERNET FIJO EN CASA	7	15	105
COPIAS	200	0.1	20
IMPREVISTOS	1	400	400
TOTAL		3298.1	4537

ANEXO Nº 10. FINANCIAMIENTO

El presente proyecto es autofinanciado por los investigadores.