

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

E.A.P. DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Modelo de evaluación del desempeño laboral en el área
de producción de una empresa de fabricación de
prendas de vestir**

TESIS

Para optar el Título Profesional de Ingeniera Industrial

AUTOR

Gaby Lizbeth ESPINOZA VERAMENDI

ASESOR

Daniel Humberto MÁVILA HINOJOZA

Lima - Perú

2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, por permitirme el haber llegado a este momento importante de mi formación profesional. A mi familia, en especial a mis padres, quienes siempre me guían y acompañan en cada paso que doy en mi camino, y a mis hermanos porque siempre me motivan a conseguir mis objetivos.

A todos los que me apoyaron para escribir y concluir esta tesis.

Gracias.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral en el Área de Producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir, y cuyo alcance es la aplicación de la evaluación al personal operativo del proceso de costura.

El Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral está conformado por tres evaluaciones: conducta, rendimiento y competencias, para cada una de ellas se establecen los criterios de evaluación requeridos, cuya integración da como resultado la calificación final del evaluado, asignando un peso de importancia a cada factor.

Para el caso del personal evaluado en el proceso de costura, a cada factor se le asignó el peso de importancia según la línea de costura (moda o clásica), de tal manera que la evaluación final muestra que el 31% de los trabajadores obtuvo un desempeño “SOBRESALIENTE”, el 54% un desempeño “BUENO” y el 15% un desempeño “EN DESARROLLO”.

Finalmente, los resultados de la aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral muestran su utilidad para el jefe inmediato, el trabajador y la empresa, pues sirven para obtener la información necesaria para plantear y tomar acciones con la finalidad de mejorar los resultados de los trabajadores y la empresa.

PALABRAS CLAVES: Evaluación del desempeño, desempeño laboral, gestión de personal.

ABSTRACT

The present research aims to design a Model of Evaluation of the Labor Performance in the Production Area of a garment manufacturing company, whose scope is the application of the evaluation to the operative personnel of the sewing process.

The Model of Evaluation of the Labor Performance is made up of three evaluations: conduct, output and competencies, for each of them the required evaluation criteria are established, whose integration gives as a result the final qualification of the evaluated, assigning a weight of importance to each factor.

For the case of the personnel evaluated in the sewing process, each factor was assigned the weight of importance according to the line of sewing (fashion or classic), so that the final evaluation shows that 31% of the workers obtained a performance "OUTSTANDING", 54% a performance "GOOD" and 15% a performance "IN DEVELOPMENT".

Finally, the results of the application of the Model of Evaluation of the Labor Performance show its usefulness for the immediate boss, the worker and the company, since they serve to obtain the necessary information to raise and take actions with the purpose of improving the results of the workers and the company.

KEYWORDS: Performance evaluation, job performance, personnel management.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	i
RESUMEN	ii
ABSTRACT.....	iii
ÍNDICE GENERAL	iv
LISTA DE TABLAS	vi
LISTA DE FIGURAS.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Descripción de la realidad del problema	3
1.2. Definición del problema.....	4
1.2.1. Problema general.	4
1.3. Justificación e importancia de la investigación.....	4
1.3.1. Justificación teórica.	4
1.3.2. Justificación práctica.....	5
1.3.3. Justificación metodológica.....	6
1.4. Objetivo de la investigación.....	6
1.4.1. Objetivo general.....	6
1.5. Alcance de la investigación.....	6
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	7
2.1. Antecedentes de la investigación	7
2.2. Bases teóricas	16
2.1.1. Las personas y las organizaciones.	16
2.1.2. Administración de recursos humanos.	17
2.1.3. Evaluación del desempeño.....	18
2.1.4. Métodos de evaluación.	24
2.3. Glosario de términos	29
CAPÍTULO 3: FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS	30
3.1. Hipótesis general.....	30
3.2. Variables.....	31

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA	32
4.1. Tipo de investigación	32
4.2. Diseño de la investigación.....	33
4.3. Población y muestra	33
4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos	34
CAPÍTULO 5: MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	35
5.1. Diagnóstico situacional	35
5.1.1. Descripción general.	35
5.1.2. Descripción del Área de Producción.....	36
5.1.2.1. <i>Procesos.</i>	36
5.1.2.2. <i>Organigrama.</i>	37
5.1.2.3. <i>Indicadores de recursos humanos.</i>	38
5.1.3. Descripción del proceso de costura.....	42
5.2. Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral	43
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	62
6.1. Presentación de resultados	62
6.1.1. Evaluación de conducta	66
6.1.2. Evaluación de rendimiento	70
6.1.3. Evaluación de competencias	71
6.1.4. Evaluación final del desempeño laboral	76
6.2. Propuesta de acciones de mejora.....	80
6.2.1. Evaluación de conducta	80
6.2.2. Evaluación de rendimiento	83
6.2.3. Evaluación de competencias	85
6.2.4. Evaluación final del desempeño laboral	85
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	88
7.1. Conclusiones	88
7.2. Recomendaciones.....	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91
ANEXOS	93

LISTA DE TABLAS

TABLA N° 1: Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño	28
TABLA N° 2: Operacionalización de las variables	31
TABLA N° 3: Categorización del Área de Producción.....	38
TABLA N° 4: Indicadores de recursos humanos del Área de Producción.....	39
TABLA N° 5: Indicadores de recursos humanos (Línea de mando).....	40
TABLA N° 6: Indicadores de recursos humanos (Administrativo)	41
TABLA N° 7: Indicadores de recursos humanos (Operativo).....	41
TABLA N° 8: Identificación de puestos en el proceso de costura	45
TABLA N° 9: Características de los puestos del proceso de costura.....	47
TABLA N° 10: Factores de evaluación de conducta.....	50
TABLA N° 11: Factores de evaluación de rendimiento.....	52
TABLA N° 12: Factores de evaluación de competencias – Calidad de trabajo	53
TABLA N° 13: Factores de evaluación de competencias – Cooperación.....	54
TABLA N° 14: Factores de evaluación de competencias – Cooperación.....	54
TABLA N° 15: Factores de evaluación de competencias – Responsabilidad.....	55
TABLA N° 16: Factores de evaluación del desempeño laboral	55
TABLA N° 17: Evaluación final del desempeño	56
TABLA N° 18: Programa de capacitación a los evaluadores.....	59
TABLA N° 19: Entrevista de retroalimentación	61
TABLA N° 20: Tiempo servicio del personal evaluado.....	63
TABLA N° 21: Género del personal evaluado	63
TABLA N° 22: Edad del personal evaluado	64
TABLA N° 23: Estado civil del personal evaluado.....	64

TABLA N° 24: Hijos menores de edad del personal evaluado	65
TABLA N° 25: Distrito de vivienda del personal evaluado	65
TABLA N° 26: Factor de evaluación - asistencia	66
TABLA N° 27: Factor de evaluación - puntualidad	67
TABLA N° 28: Factor de evaluación - disciplina	69
TABLA N° 29: Factor de evaluación - eficiencia	70
TABLA N° 30: Factor de evaluación - calidad de trabajo.....	71
TABLA N° 31: Factor de evaluación - cooperación	73
TABLA N° 32: Factor de evaluación - multihabilidad.....	74
TABLA N° 33: Factor de evaluación - responsabilidad.....	75
TABLA N° 34: Pesos del factor según el personal.....	76
TABLA N° 35: Evaluación final del desempeño laboral	77
TABLA N° 36: Ejemplo de evaluación final del trabajador (N° 106)	86
TABLA N° 37: Ejemplo de plan de mejora del desempeño del trabajador (N° 106)	87

LISTA DE FIGURAS

FIGURA N° 1: Organigrama General	36
FIGURA N° 2: Procesos del Área de Producción	36
FIGURA N° 3: Organigrama del Área de Producción (Junio 2017).....	37
FIGURA N° 4: Análisis de puestos.	46
FIGURA N° 5: Evaluadores.	58
FIGURA N° 6: Gráfica del factor asistencia por línea	67
FIGURA N° 7: Gráfica del factor puntualidad por línea.....	68
FIGURA N° 8: Gráfica del factor disciplina por línea	69
FIGURA N° 9: Gráfica del factor eficiencia por línea	71
FIGURA N° 10: Gráfica del factor calidad de trabajo por línea	72
FIGURA N° 11: Gráfica del factor cooperación por línea	73
FIGURA N° 12: Gráfica del factor multihabilidad por línea	74
FIGURA N° 13: Gráfica del factor responsabilidad por línea.....	75
FIGURA N° 14: Gráfica de evaluación final vs tiempo de permanencia.....	77
FIGURA N° 15: Gráfica de evaluación final vs tiempo de permanencia (Maquinistas).....	78
FIGURA N° 16: Gráfica de evaluación final vs tiempo de permanencia (Ayudantes).....	79

INTRODUCCIÓN

La Administración de Recursos Humanos tiene su origen en el siglo XX como resultado de la Revolución Industrial, cuyo fin era ser el interlocutor entre las organizaciones y las personas. Sin embargo, este concepto ha evolucionado a través de los años, pues hoy en día las grandes empresas reconocen a las personas como un factor clave para su éxito.

Asimismo, la Administración de Recursos está conformada por varios procesos o sistemas internos que conforman las funciones que debe cumplir como área, donde la Evaluación del Desempeño se considera una de las funciones principales de esta área pues sus resultados son útiles para otros, tales como remuneraciones, beneficios, capacitación, etc.

La presente investigación tiene como objetivo diseñar un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral en el Área de Producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir. Ésta es una empresa peruana orientada a la moda, por ello ofrece productos variados a sus clientes, y esto a su vez requiere que sus procesos de producción sean flexibles para que cumplan con los objetivos y metas establecidas por la empresa.

En el **Capítulo 1** se desarrolla el Problema de la investigación, donde se señalan los objetivos y el alcance mencionados en un inicio, además se plantean el problema: ¿Cómo evaluar el desempeño laboral en el Área de Producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir?, y la justificación e importancia de esta investigación tanto para la empresa en estudio u otras del mismo sector, para los jefes y trabajadores de la misma.

En el **Capítulo 2** se desarrolla el Marco teórico donde se explican los antecedentes internacionales y nacionales relacionados al tema de investigación, en ellos se pueden

observar los usos de los diferentes métodos de evaluación que se adecuan a cada empresa; asimismo, se conceptualiza las bases teóricas y el glosario de término requeridos.

En el **Capítulo 3** se desarrolla la Formulación de hipótesis, el cual plantea la hipótesis general y determina la operacionalización de las variables con sus dimensiones e indicadores, la cuales se conforman por las evaluaciones del modelo, es decir los métodos de evaluación.

En el **Capítulo 4** se desarrolla la Metodología, donde se explica que esta investigación es del tipo aplicada o práctica por su origen y descriptiva por su alcance, su diseño es no experimental y transversal. El modelo está dirigido al Área de Producción, por ello la población en estudio es el personal operativo que conforma un total de 537 personas, a través de la selección de la muestra no probabilística para la prueba piloto, se elige al proceso de costura y se evalúa a 203 personas. Sobre las técnicas e instrumentos de recolección, se aplica un análisis documental y se emplean las descripciones de puesto y los registros de las evaluaciones aplicadas; además, se procesan los datos con el programa Microsoft Excel.

En el **Capítulo 5** se desarrolla el Modelo de evaluación del desempeño laboral, consiste de un diagnóstico situacional de la empresa a fin de conocer cómo se encuentra la organización interna, y posteriormente se detalla la guía del modelo para su implementación.

En el **Capítulo 6** se desarrolla el Análisis e interpretación de resultados, se presentan los resultados de las evaluaciones aplicadas en el proceso de costura por los supervisores y el jefe del proceso, se señala una propuesta de las acciones de mejora que puede efectuar la empresa en estudio con la finalidad de mejorar el desempeño laboral de sus trabajadores.

Por último, se explican las conclusiones y recomendaciones que corresponden a este trabajo de investigación.

CAPÍTULO 1: PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción de la realidad del problema

En el sector de la industria textil, la fabricación y comercialización de prendas de vestir tiene una alta competencia en el Perú ya que se puede encontrar a los negocios formales e informales donde se ofrecen productos similares pero a distintos precios y calidades, siendo la competencia tanto con pequeñas y grandes empresas. Además, las prendas de vestir son productos que suelen tener ciclos de vida corto debido a la variabilidad de la moda, por eso las empresas del sector deben ser innovadoras y versátiles para obtener productos que logren satisfacer al mercado.

En la mayoría de los casos, las empresas del sector textil son de origen familiar y han sido microempresas, cuyo crecimiento se ha visto en un largo plazo. Por lo mismo, la empresa en estudio ha pasado por muchos cambios, tanto en infraestructura, maquinaria como personas, siendo su inicio en una estructura informal conformada por personal no calificado hasta la actualidad que posee una estructura formal conformada por directivos, ejecutivos y operativos, quienes tienen diferentes funciones y responsabilidades dentro de la empresa.

En los últimos años, la empresa en estudio ha tenido dificultades en la gestión de personas, ya que se dificulta la retención del personal, y por lo tanto se genera la «pérdida de talento», al analizar las causas comunes de salida del personal y la satisfacción del trabajador, se ha observado que el trabajador no se siente conforme con la compensación otorgada por la empresa y no sienten el reconocimiento de su jefe, sin embargo, no es posible tomar decisiones justas ya que no existe un sistema formal que permita calificar al trabajador según su desempeño laboral.

La empresa en estudio tiene la necesidad de establecer un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral, ya que los trabajadores de producción no se encuentran satisfechos con la compensación económica que reciben ni sienten el reconocimiento o apoyo adecuado de sus jefes para lograr sus objetivos, de tal manera que provocan la salida del personal e influyen en el índice de rotación del personal de la empresa.

1.2. Definición del problema

1.2.1. Problema general.

¿Cómo evaluar el desempeño laboral en el Área de Producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir?

1.3. Justificación e importancia de la investigación

1.3.1. Justificación teórica.

En la presente investigación se utilizaron los conceptos de administración de recursos humanos o gestión de personas, abarcando una de las funciones principales del área: la evaluación del desempeño del personal. En la teoría, se pueden encontrar distintos métodos de evaluación que dependen de cómo está conformada una

organización, por ello estos conceptos sirven de base para elaborar un modelo adecuado a la empresa en estudio, de tal manera que esta investigación permite aplicar la teoría en la realidad.

1.3.2. Justificación práctica.

La presente investigación tiene como resultado un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral en el área producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir, el cual permite valorar el cumplimiento y el potencial del trabajador en su puesto, siendo una herramienta útil para mejorar los resultados de los recursos humanos.

Los beneficiados con la implementación del modelo de la evaluación del desempeño laboral pueden ser:

La empresa, pues le permite alcanzar sus objetivos como resultado del trabajo de los trabajadores, identificar al talento humano, mejorar el clima laboral y la comunicación interna.

Los jefes, pues les permite elevar la productividad de su área como resultado de logros de su personal, obtener mayor información para tomar decisiones de personal, tales como promociones y transferencias, conocer las necesidades de los trabajadores para facilitar las herramientas que requieren para cumplir sus objetivos.

Los trabajadores, pues les permite tener mayor claridad de los objetivos del puesto, conocer las expectativas de su jefe inmediato y hacer una autoevaluación en cuanto a su desarrollo personal.

1.3.3. Justificación metodológica.

La presente investigación tiene como objetivo diseñar Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral en el área producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir, para ello establece los criterios de evaluación según la necesidad de la empresa en estudio. Por lo tanto, este modelo puede ser útil para otras empresas del sector de fabricación de prendas de vestir que buscan establecer un modelo o sistema de evaluación del desempeño laboral para su personal operativo.

Por tales motivos, el Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral es importante pues permite identificar al personal clave de la empresa, mejorar la comunicación entre jefes y trabajadores y obtener información para establecer los planes o políticas de compensación, capacitación y sucesión que se requiere en la empresa, a fin de asegurar el logro de objetivos organizacionales como resultado del logro individual de los trabajadores.

1.4. Objetivo de la investigación

1.4.1. Objetivo general.

Diseñar un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral en el Área de Producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir.

1.5. Alcance de la investigación

La presente investigación se realizó en el Área de Producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir, para el cual se elabora un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral dirigido al personal operativo y la aplicación de la evaluación en el proceso de costura.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Existen distintos trabajos de investigación de origen internacional y nacional relacionados a la evaluación del desempeño laboral, estos se han desarrollado con la finalidad de mejorar la gestión de personas en las organizaciones.

Internacionales:

Cornejo, Guirola y Pérez (2012) realizaron la investigación *Modelo de evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR), ubicada en el Municipio de San Salvador, departamento de San Salvador*, en la Universidad de El Salvador en El Salvador, el cual contiene un diagnóstico actual sobre la evaluación del desempeño en la empresa y la propuesta del modelo de evaluación del desempeño. En esta investigación señalaron las siguientes conclusiones principales:

- CORSATUR realiza las evaluaciones del desempeño cada seis meses y la técnica utilizada es de 90 grados, sin embargo los empleados desconocen el método en sí, pero saben que existen evaluaciones y el propósito de ellas.
- El desarrollo del Método de Evaluación 360 grados en CORSATUR es viable pero debe realizar mayor difusión de su funcionamiento, ventajas y alcance, para que los empleados vean el nuevo modelo como una oportunidad de mejora.
- El nuevo modelo consta de cuatro instrumentos de evaluación del desempeño y la técnica de 360 grados, el cual se basa en las funciones y puestos existentes de la empresa, a fin de tener una evaluación integral del trabajador, disminuyendo así la subjetividad del modelo actual.
- Es importante tener una herramienta de retroalimentación del rendimiento del personal, a fin de efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva, e identificar las causas de comportamiento y las fuentes de problemas para buscar soluciones y proponer medidas correctivas para mejorar el rendimiento.

Además, en esta investigación realizaron previamente un estudio de la situación actual para desarrollar un nuevo modelo de la evaluación del desempeño para CORSATUR, a fin de proveer una propuesta que se ajuste a las necesidades de dicha corporación. Luego desarrollaron un manual que contiene la explicación del proceso de evaluación por competencias de 360° y los formatos a emplear en dicho proceso.

Serres (2014) en su trabajo de investigación *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa de desarrollo de software de gestión empresarial*, desarrollado en la Universidad Politécnica de Valencia en España, tiene como objetivo diseñar un sistema de evaluación del desempeño para el Departamento de Implantación y Consultoría de la empresa CEESI ASESORES S.L. conformado por 16 empleados.

Esta investigación tiene como resultado un diseño completo, detallado y documentado de un sistema de evaluación del desempeño adaptado a las exigencias de los puestos analizados, el cual contiene las plantillas necesarias para la evaluación, la asignación de las puntuaciones estándares, la definición de las competencias y actitudes a evaluar, así como las indicaciones prácticas y la programación necesaria para la implantación del sistema. Dicha investigación fue realizada en un contexto práctico real, ya que aplica los conceptos de recursos humanos adecuándose a la estructura de la empresa, además sugiere conseguir un asesoramiento externo para la implementación del sistema, ya que actualmente esta empresa no cuenta con un área de gestión de personal que administre dicho sistema.

Cabe resaltar que esta investigación demuestra el uso del análisis de puestos para obtener información y la integración de diferentes métodos de evaluación (lista de verificación, registro de incidentes críticos e indicadores de productividad) para la elaboración del diseño de un sistema de evaluación del desempeño.

Bedoya y Castaño (2014) realizaron el trabajo de investigación *Diseño de un modelo de evaluación de desempeño del personal aplicado a la empresa Servicios Industriales del Risaralda*, en la Universidad Tecnológica de Pereira en Colombia, en el cual diseñaron una propuesta del modelo de evaluación del desempeño del personal en base a competencias para la empresa en mención, conformada por 15 trabajadores. En esta investigación se pueden resaltar a las siguientes conclusiones:

- El análisis de los manuales de funciones, procesos y procedimientos es de suma importancia para determinar el modelo de competencias de acuerdo al cargo y el rol del personal en la organización.
- Se destaca la importancia del modelo basado en competencias, ya que la empresa puede aplicarlo de manera similar en los demás procesos de gestión humana.

Además, la implementación de este modelo permitirá tener el personal idóneo para cumplir con los objetivos del puesto, por ende contribuir con el logro de las metas y objetivos de la empresa.

- El modelo de evaluación por competencias satisface los requerimientos de la empresa, pues debido a la naturaleza de la empresa, simplifica los procesos gestión del talento humano y aporta herramientas puntuales para el mejoramiento de este, reflejándose en el progreso, competitividad y expansión de la misma.
- Al aplicar el modelo de evaluación de desempeño se pudo obtener los resultados esperados del instrumento, los cuales reflejaron las fortalezas y debilidades que tienen los trabajadores y sirven para tomar las respectivas decisiones, como capacitar o reentrenar.

En conclusión, esta investigación determina los perfiles de cargos por competencias y diseña el instrumento de evaluación según el rol del personal que consiste en una lista de calificación de los comportamientos o conductas habituales del evaluado, dando como resultado un modelo sencillo para la evaluación del desempeño laboral.

Peña (2014) realizó el trabajo de investigación *Propuesta de diseño de un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias que permita calificar el talento humano de la organización CODELCA*, en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia en Colombia.

Esta investigación concluye que el modelo de evaluación de desempeño basado en competencias resulta ser único e irreplicable para cada organización pues se determina según la necesidad de cada organización y las características del capital humano, y además genera un valor agregado para la organización pues el capital humano es una variable diferencial en un entorno competitivo.

También señala que las estrategias de gestión humana deben estar dirigidas en aprovechar el potencial humano y desarrollar las competencias necesarias para un desempeño exitoso y a su vez garantizar la satisfacción del trabajador que se desea retener en la organización.

Finalmente, señala que el análisis funcional es útil para la construcción del sistema de evaluación por competencias, ya que toma en cuenta los resultados, metas y misión de la organización y las competencias claves del personal, basándose en las funciones y resultados esperados como medidas del desempeño de cada individuo.

En conclusión, esta investigación realiza una propuesta de un modelo de evaluación del desempeño en base a competencias para la empresa Colombiana de Artículos Eléctricos y de Caucho (CODELCA). Para ello, elabora el diccionario de competencias, el procedimiento y los distintos formatos a emplear en la implementación del modelo.

Nacionales:

Castro, Palomino, Quiñones, Landa y De los Santos (2007) realizaron el trabajo titulado *Evaluación del desempeño para la empresa de transporte AEROCÓNDOR*, en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en Lima. Se realiza un análisis de la situación actual de la empresa y encuentra que una de sus debilidades es la falta de herramientas de gestión de personal, entre ellas el sistema de evaluación de desempeño a pesar de que uno de sus objetivos estratégicos es el desarrollo de personal.

La propuesta de evaluación de desempeño es un método mixto que comprende el método de escalas gráficas de factores discontinuos y el método de incidentes críticos, evaluando las habilidades básicas definidas para cada grupo ocupacional, que influirá en el crecimiento, la

productividad y la calidad, pilares fundamentales de Aerocóndor. Además, señalan las siguientes conclusiones:

- La situación actual y el alto nivel de competitividad entre las empresas hace relevante tener una herramienta de gestión de evaluación de desempeño. Por eso, para verificar la confiabilidad del modelo propuesto se propone realizar un piloto en el área de Servicio de Atención al Cliente.
- Las descripciones de puestos son útiles para determinar los factores de evaluación de desempeño, los mismos que son dinámicos y se pueden ajustar al contexto que se presente y a los objetivos de la empresa en el futuro.
- La evaluación de desempeño servirá como base de las demás herramientas de gestión de personal que se deseen implementar, en el futuro inmediato; además, la capacitación de los evaluadores es importante para la implementación de la herramienta de evaluación.
- El método elegido para evaluar el desempeño en Aerocóndor es mixto, comprende escalas gráficas de factores discontinuos continuos e incidentes críticos, a fin de facilitar su aplicación y resaltar los hechos positivos o negativos durante el periodo de evaluación, cuyo registro permite realizar una evaluación más objetiva por el jefe inmediato.
- Los resultados de la evaluación de desempeño sirven para identificar con qué potencial humano se cuenta, las necesidades de desarrollo personal, la depuración de personal excedente o que no cumpla con las expectativas esperadas y encontrar personas clave para los objetivos de la organización.
- Sentar las bases para establecer una adecuada evaluación del desempeño en forma periódica, a partir del cual se logre analizar, criticar y orientar a los empleados hacia una adecuada performance de su trabajo.

- El *feedback* es de mucha importancia en las reuniones cara a cara al comunicar los resultados de la evaluación pues guía la mejora del personal evaluado.

En conclusión, esta investigación tiene como resultado una propuesta de un modelo de evaluación de desempeño, el cual utiliza un método mixto para efectuar una evaluación más confiable y adecuada a dicha empresa.

Tito (2012) en su trabajo de investigación *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana* en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en Lima, utiliza una muestra de 96 empresas, en el cual analiza y resalta la importancia de un modelo por competencias para la gestión de personal en dicho sector.

Esta investigación contiene un análisis previo del sector de confección de calzado, que incluye el flujograma del proceso de producción, la identificación de las áreas y puestos; además, diseña los puestos en base a competencias, y para ello determina el diccionario de competencias, los grados de competencia y los perfiles de puesto según competencias. Dicha información sirve para el diseño e implementación del modelo de gestión de competencias en un taller de confección de calzado.

Asimismo, se llega a la conclusión de que sí es factible implementar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde la perspectiva de las competencias, el cual se valida con las hipótesis planteadas que se basa en las encuestas de medición de habilidades gerenciales aplicadas a los directivos y propietarios de dichas empresas.

También señala que existe una carencia de personal técnico o calificado en dicho sector pues muchos de ellos no tienen una formación o capacitación adecuada. Por ello,

cuando se plantea las capacitaciones en competencias gerenciales como parte de la metodología del trabajo de campo, la respuesta fue positiva para los empresarios.

Los resultados de la investigación revelan que hay un incremento lento pero sostenido en los últimos años de la selección de calzados de fabricación nacional frente a la competencia extranjera. Este escenario, desde la perspectiva de la gerencia, plantea un proceso de cualificación de la gestión misma y de los trabajadores en sus diferentes niveles y grupos ocupacionales. Tal como se comprueba con las hipótesis planteadas, no es iluso pensar que las empresas del sector confección sí pueden implementar el modelo de gerencia por competencias, para mejorar los niveles de productividad de sus trabajadores.

Señala que el sector confección de calzado, perteneciente al sector manufactura de nuestro país, es importante en la economía debido a su crecimiento y debido a la utilización intensiva de la mano de obra, similar al sector confección de prendas de vestir, pues se emplea operarios y técnicos de bajo nivel de tecnificación porque hay fases del proceso que todavía se trabajan de modo artesanal.

Por lo tanto, esta investigación demuestra la importancia de la implementación de la gestión por competencias para los directivos o propietarios de las empresas del sector de confección de calzado en Lima Metropolitana.

Lalangui y Alcalde (2016) realizaron el trabajo de investigación *Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la gestión del recurso humano, en la empresa MW BUSINNES S.A.C. de Chiclayo en 2014*, en la Universidad de Lambayeque en Lambayeque. Esta investigación llegó a las siguientes conclusiones:

Primero, el diagnóstico de la situación actual de la gestión de personal en la empresa se realiza a través de una encuesta a los trabajadores, cuyo resultado demuestra la

importancia de establecer un modelo de evaluación adecuado y moderno a la empresa, por lo mismo la propuesta es un método de evaluación de 360°, con el fin de mejorar los resultados del desempeño y efectividad del servicio prestado por los trabajadores.

Luego de diseñar el modelo de evaluación del desempeño 360° para MW BUSINESS S.A.C., se aplica el modelo y se obtiene como resultado que el desempeño global para los trabajadores es REGULAR, por lo tanto concluyen que los trabajadores necesitan tener un plan de mejora de su desempeño donde deben intervenir los jefes inmediatos, a fin de tomar acciones para la mejora de sus resultados.

También señalan que la evaluación del desempeño es un proceso clave para MW BUSINESS S.A.C, pues resulta ser una herramienta útil para los jefes de área para promover la gestión de personal en la empresa. Del mismo modo, resaltan la importancia de la intervención de la gerencia y las jefaturas en su implementación para tomar decisiones certeras.

Adicionalmente, concluyen que se debe implementar estrategias para atraer más público y capacitar al personal, a fin de dar un servicio de calidad y lograr la identificación con la empresa, encaminándose a un solo objetivo: maximizar las ventas.

Por último, esta investigación realizó una encuesta a los trabajadores para conocer la situación actual referente a la gestión de desempeño en la empresa, luego diseña el modelo de la evaluación y realiza la prueba de la misma, aplicando el modelo de evaluación del desempeño a los trabajadores.

2.2. Bases teóricas

2.1.1. Las personas y las organizaciones.

Para Parsons (1960), citado por Chiavenato (2009, p. 24) sostiene que:

Las organizaciones son unidades sociales o agrupaciones humanas creadas o recreadas con el fin de realizar objetivos específicos. Este concepto incluye a las compañías, los ejércitos, las escuelas, los hospitales, las iglesias y las prisiones, pero excluye a las tribus, las clases, los grupos étnicos, los grupos de amigos y las familias.

Para Barnard (1971), citado por Chiavenato (2009, p. 24) sostiene que:

La organización es un sistema social cooperativo basado en la razón. Su existencia requiere tres condiciones: la interacción entre dos o más personas, el deseo y la voluntad de cooperar y el propósito de alcanzar un objetivo común. Las organizaciones son creadas para generar el esfuerzo simultáneo de varias personas y para cumplir propósitos que serían inalcanzables en forma individual.

Para Robbins (2002), citado por Chiavenato (2009, p. 24) señala que: “La organización es una unidad social coordinada en forma consciente, compuesta por dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua con la intención de realizar un objetivo común”.

Entonces, se puede decir que una organización es una entidad constituida para cumplir un determinado propósito, pues se construye de manera planeada y organizada para cumplir con objetivos específicos.

Cabe resaltar que las organizaciones están conformadas por infraestructura, maquinaria, procesos, etc., pero sobre todo por personas, quienes conforman los grupos de interés de la organización (propietarios, proveedores, clientes y empleados). Por ello, la interacción entre las personas y las organizaciones es un tema complejo, pues cada persona tiene objetivos individuales y diferentes al resto, así como la organización tiene objetivos propios por alcanzar.

Por eso, Chiavenato (2007) señala la existencia de las relaciones de intercambio de recursos entre ambas partes para una buena interacción, es decir, debe existir un equilibrio entre las necesidades del individuo y la organización.

2.1.2. Administración de recursos humanos.

La administración de recursos humanos se encarga del manejo del capital humano de una organización, siendo su objetivo conseguir el personal que contribuye a las estrategias de la organización.

Además, se considera como un área interdisciplinaria debido a que tienen distintas funciones en las que se aplican conceptos de psicología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, salud ocupacional, etc. Chiavenato (2007)

Según Chiavenato (2007), los procesos o subsistemas de la administración de recursos humanos pueden ser cinco: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de personas. Sin embargo, estos pueden variar de acuerdo a la organización y otros factores como la tecnología, entorno, etc.

Según Werther (2008), cada actividad de recursos humanos constituye un subsistema, y además dichas actividades o subsistemas se relacionan entre sí: selección, desarrollo, evaluación, compensación, entre otros.

Según Alles (2012), las principales funciones del área de recursos humanos se puede dividir en dos grandes temas: Oficina de Personal y Área de Capital Humano, esta última conformada por las siguientes funciones o subsistemas:

- Análisis y descripciones de puestos.
- Atracción, selección e incorporación.
- Desarrollo y planes de sucesión.
- Formación.
- Evaluación de desempeño.
- Remuneraciones y beneficios.

Por lo tanto, cada organización puede tener una estructura diferente del área de Recursos Humanos de acuerdo a su necesidad, la cual debe cumplir con las funciones correspondientes.

2.1.3. Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es un sistema formal que permite valorar el cumplimiento del trabajador en la organización, en otras palabras, el aporte que tiene en la organización.

“Evaluación del desempeño significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en relación con sus estándares. Aunque “evaluar el desempeño” por lo general trae a la mente herramientas específicas de evaluación, los formatos

reales tan sólo son parte del proceso en su conjunto. La evaluación del desempeño también supone que se han establecido estándares de éste, y también que se dará a los trabajadores la retroalimentación y los incentivos para ayudarlos a solventar las deficiencias en el desempeño, o para que continúen desempeñándose de forma sobresaliente.” (Dessler y Varela, 2011, p.222)

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona...” (Chiavenato, 2007, p.243)

“La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa...” (Werther y Davis, 2008, p.302)

Asimismo, la evaluación del desempeño es importante tanto para los trabajadores como los gerentes o accionistas de la organización, pues brindan información útil para tomar decisiones en ambas partes. Asimismo, para el área de recursos humanos, dicha información se puede utilizar para mejorar otros procesos, tales como, compensación, desarrollo, formación.

Según Werther y Davis (2008), los usos más destacados de la información de la evaluación de desempeño:

- Mejora el desempeño, a través de la retroalimentación se llevan a cabo acciones para mejorar el rendimiento del trabajador.

- Políticas de compensación, se identifica a las personas claves para determinar incrementos de sueldo o reconocimiento en base al mérito.
- Decisiones de ubicación, como las promociones, transferencias y desvinculaciones.
- Necesidades de capacitación y desarrollo, se puede determinar si necesita capacitar al personal o si tiene potencial para desarrollarse.
- Planificación y desarrollo de la carrera profesional, ya que el trabajador puede seguir una línea de carrera en la organización.
- Imprecisión de la información, acerca el contenido de los análisis del puesto u otros documentos de recursos humanos, mediante los cuales se toman decisiones inadecuadas.
- Errores en el diseño del puesto, que se pueden identificar con la evaluación del trabajador en su puesto.
- Desafíos externos, permite conocer los factores (salud, familia, etc.) que influyen en el desempeño, a fin de brindar ayuda al trabajador.

Cada empresa tiene su propio plan estratégico, por eso se debe establecer una evaluación desempeño de acuerdo a las necesidades de la misma, el cual debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado. Además, debe realizarse en plazos fijos para observar la evolución del desempeño del trabajador y verificar el cumplimiento de sus objetivos personales en relación con los objetivos de la organización.

Asimismo, la aplicación sistemática de la evaluación tiene varios beneficios:

- Clarificar los objetivos y metas del departamento.
- Conocer hacia dónde va la empresa y el departamento.

- Identificar los nuevos proyectos y oportunidades para los trabajadores.
- Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- Identificar los recursos disponibles o necesarios para el logro de los objetivos.
- Contar con un parámetro documentado, sobre los resultados de cada trabajador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.
- Contribuir a mejor comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
- Crear la oportunidad de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

A. Responsable de la evaluación.

Según Dessler y Varela (2011), la mayoría de las evaluaciones son ejecutadas por el jefe inmediato pues es quién conoce el desempeño del personal a su cargo, sin embargo para la evaluación puede estar sujeta a los prejuicios de la persona y por lo tanto puede afectar la calificación a favor o en contra del trabajador. Por ello, existen otras opciones disponibles:

- Evaluaciones por parte de colegas (pares).

Como cada vez más empresas usan equipos autoadministrados, por ello la evaluación de un trabajador por parte de sus colegas o pares gana más popularidad. La evaluación puede realizarse por un supervisor y otros colegas, esta evaluación puede influir en una mejor comunicación y trabajo grupal.

- Comités evaluadores.

Los comités evaluadores pueden conformarse por el jefe inmediato y otros superiores, el cual puede resultar ventajoso pues ayuda a resolver la subjetividad en los juicios individuales y obtener diferentes puntos de vista del desempeño del trabajador.

- Autoevaluaciones.

Cada individuo realiza un autodiagnóstico, sin embargo se utilizan en conjunto con las calificaciones de los supervisores, ya que una autoevaluación puede ser mayor que una calificación asignada por un tercero.

- Evaluaciones por parte de subalternos.

Algunas empresas permiten realizar una evaluación ascendente, a fin de que la alta dirección entienda los estilos administrativos de sus subalternos e identifique problemas latentes con el manejo de personal. Por lo mismo, la retroalimentación ascendente puede mejorar el desempeño de un gerente.

- Retroalimentación o evaluación de 360 grados.

La retroalimentación o evaluación de 360 grados permite la recopilación de la información completa del desempeño de un trabajador, desde sus supervisores, subalternos, colegas, clientes internos o externos.

B. Capacitación de los evaluadores.

La evaluación del desempeño laboral es administrada por el área de recursos humanos, pero requiere la participación de los gerentes y supervisores para su ejecución. Además, para implementar el modelo de evaluación es necesario realizar la capacitación a los evaluadores, pues ellos utilizarán las herramientas de evaluación.

La capacitación brinda información sobre el modelo y el objetivo del mismo, a fin de que entiendan que los resultados pueden utilizarse para tomar decisiones importantes como compensación o promoción de los trabajadores.

La capacitación comprende la explicación del procedimiento, los posibles errores o fuentes de distorsión, las respuestas a las interrogantes que pudieran surgir, la periodicidad de la práctica.

La evaluación del desempeño en las empresas suelen aplicarse una o dos veces al año a cada trabajador. Sin embargo, a los trabajadores nuevos o aquellos que tienen problemas de desempeño, pueden realizarse con mayor frecuencia para tener un mayor control.

C. Entrevista de retroalimentación.

La entrevista de retroalimentación proporciona al trabajador información sobre su desempeño en el pasado y su potencial a futuro.

El evaluador puede facilitar la retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento, la de diálogo y la de solución de problemas.

El enfoque de convencimiento se puede utilizar con los trabajadores de poca antigüedad, se revisa el desempeño reciente y se procura convencer al trabajador para que actúe de cierta manera.

El enfoque de diálogo pretende que el trabajador manifieste sus excusas o quejas, por ello se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre las formas de lograr un mejor desempeño.

El enfoque de solución de problemas identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo con el desempeño del trabajador y se busca soluciones mediante capacitación, asesoría o reubicación.

2.1.4. Métodos de evaluación.

Chiavenato (2007) nombra como métodos tradicionales de evaluación a los siguientes métodos de evaluación del desempeño:

- Método de escalas gráficas.
- Método de elección forzosa.
- Método de investigación de campo.
- Método de incidentes críticos.
- Método de comparación de pares.
- Método de frases descriptivas.

Los métodos tradicionales son flexibles porque se pueden ajustar a cada organización, por eso cada una construye su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas, de tal manera que emplean distintos métodos que resulten adecuados para el tipo y las características del personal implicado.

La evaluación del desempeño laboral es un medio o herramienta para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño del personal.

Adicionalmente, Dessler y Varela (2011) mencionan a los siguientes métodos de evaluación del desempeño:

- Método de clasificación alterna.
- Escalas de clasificación basadas en el comportamiento.
- El método de administración por objetivos.

Cabe resaltar que las formas de evaluación eficaces comúnmente fusionan varios métodos, a fin de mejorar la confiabilidad y la validez de la herramienta de evaluación.

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

Métodos de evaluación con base en el pasado, aquellos que se basan en los resultados que ha logrado el trabajador antes de la evaluación, tienen como ventaja hablar de algo que ya ocurrió y que puede ser medido con dicha información, mientras que su desventaja es que ya no se puede cambiar los hechos anteriores; por eso es importante la retroalimentación a los trabajadores pues así saben lo que tienen que hacer para alcanzar sus objetivos o metas. Los métodos más comunes son:

- Escalas de puntuación.
- Lista de verificación.
- Selección obligatoria o forzosa.
- Evaluación comparativa.

- Verificación de campo.
- Registros de acontecimientos notables o índices críticos.
- Escalas de calificación conductual, entre otros.

Métodos de evaluación con base en el futuro, aquellos que evalúan el potencial del trabajador o el establecimiento de objetivos, los métodos básicos son:

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

Alles (2008) clasifica a los métodos de evaluación del desempeño según lo que miden: características, comportamientos o resultados. Señala que el primero es el más usado a pesar de no ser el más objetivo, el segundo brinda a los trabajadores información orientada a la acción por lo que ayudan al desarrollo de la personas y el último es muy popular porque permite cuantificar la contribución del trabajador en la empresa.

Métodos basados en características, son diseñados para medir hasta qué punto un trabajador dichas características que la empresa considera importantes. Son fáciles de aplicar pero el listado no tiene relación con el puesto, por ello suele ser alejado de la realidad y depende de la opinión del evaluador por ello es más subjetivo.

- Escalas graficas de calificación.
- M. de escalas mixtas.

- M. de distribución forzada.
- M. de formas narrativas.

Métodos basados en comportamientos, son desarrollados para describir de manera específica que acciones deberían o no deberían tener en el puesto. Son métodos más complejos que permiten proporcionar a los trabajadores una retroalimentación orientada al desarrollo.

- M. incidente crítico.
- Escala de medición del comportamiento.
- Escala de observación del comportamiento.

Métodos basados en resultados, aquellos que evalúan los logros de los trabajadores en su puesto, por ello se consideran más objetivos que otros métodos pues se considera indicadores cuantitativos, por lo cual reduce el sesgo o la opinión subjetiva del evaluador.

- Mediciones de productividad.
- Administración por objetivos.

Finalmente, señala que las empresas no utilizan los mismos sistemas debido a que depende mucho de cuanto se quiere invertir, por ello menciona las siguientes ventajas y desventajas según los tipos de evaluación en la TABLA N° 1.

TABLA N° 1: Comparación de los distintos métodos de evaluación del desempeño

	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Métodos de características	<ul style="list-style-type: none"> - De fácil y rápido diseño. - Menor costo. - Fácil de usar. 	<ul style="list-style-type: none"> - No son útiles para dar retroalimentación. - El margen de error es mayor.
Métodos de comportamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Definición de estándares de desempeño aceptados por jefes y subordinados. - Son muy útiles para la retroalimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mayor tiempo. - Mayor costo.
Métodos de resultados	<ul style="list-style-type: none"> - Evitan la subjetividad. - Relacionan el desempeño de las personas con la empresa. - Fomentan los objetivos compartidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Requiere tiempo para su desarrollo. - Enfoque de corto plazo en los trabajadores.

Fuente: Alles (2008, p. 40). Elaboración propia.

2.3. Glosario de términos

- **Análisis de puestos:** Recopilar y analizar información sobre: el contenido del puesto, los requerimientos específicos y el contexto en que las tareas son realizadas.
- **Capacitación:** Actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados.
- **Competencia laboral:** Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. Es decir, es una capacidad real y demostrada.
- **Comportamiento:** Aquello que una persona hace (acción física) o dice (acción verbal).
- **Desempeño:** Concepto integrador del conjunto de comportamientos y resultados obtenidos por un trabajador en un determinado periodo.
- **Entrenamiento:** Proceso de aprendizaje donde el participante adquiere competencias y conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos definidos.
- **Gestión por competencias:** Hace referencia a un modelo de *management* o gestión de los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocio.
- **Promoción:** Conjunto de acciones, planeadas o no, mediante las cuales una persona es elevada a un nivel superior que poseía.
- **Retroalimentación:** Acción por la cual se le comunica a otro sobre aquello que hace bien o debe mejorar. También conocido como *feedback* en inglés.
- **Taller:** Actividad de formación estructurada durante la cual se intercalan exposiciones teóricas con ejercitación práctica, siendo esta última la predominante.

CAPÍTULO 3: FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

3.1. Hipótesis general

La hipótesis, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), es una “explicación tentativa del fenómeno investigado que se enuncia como proposición o afirmación”. Además, su formulación depende del alcance del estudio pues no todas las investigaciones plantean hipótesis, por ejemplo en investigaciones exploratorias o descriptivas; sin embargo, esta última formula hipótesis cuando se pronostica un hecho o dato.

Por ello, en esta investigación se plantea la siguiente hipótesis:

El Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral en el Área de Producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir permitirá clasificar a los trabajadores según su desempeño.

3.2. Variables

En la TABLA N° 2 se observa la operacionalización de las variables.

TABLA N° 2: Operacionalización de las variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral	Evaluación de conducta	- Asistencia. - Puntualidad. - Disciplina
	Evaluación de rendimiento	- Eficiencia
	Evaluación de competencias	- Calidad de trabajo - Cooperación - Adaptabilidad - Responsabilidad
	Clasificación de los trabajadores según su desempeño.	- Nivel de desempeño laboral

Fuente: Elaboración propia.

El ANEXO N° 1 muestra la matriz de consistencia de la presente investigación.

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA

4.1. Tipo de investigación

Según su finalidad u origen, este tipo de investigación recibe el nombre de investigación aplicada o práctica, pues se utiliza para aplicar los conocimientos que surgen de la investigación pura o básica para resolver problemas de carácter práctico y dirigido a un grupo particular. Para esta investigación, se utilizaron los conceptos de la administración de recursos humanos, abarcando una de las funciones principales del área: la evaluación del desempeño de personal.

Según su alcance, es un estudio descriptivo, la definición de Hernández, Fernández y Baptista (2014): con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar como se relacionan éstas. (p. 92)

Esta investigación tiene como objetivo diseñar un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral en el Área de Producción de una empresa de fabricación de prendas de

vestir, el cual permitirá clasificar a los trabajadores según su desempeño laboral e identificar al personal clave de la empresa.

4.2. Diseño de la investigación

El diseño de esta investigación es no experimental, ya que son “estudios que se realizan sin manipulación de variables y en los que solo se observan los fenómenos de su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 152), además es transeccional o transversal, pues la aplicación del modelo se realiza en un periodo determinado.

4.3. Población y muestra

La unidad de análisis es el Área de Producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir y la población en estudio es el personal operativo del mismo, el cual conforma un total de 537 personas.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 176) mencionan que las muestras no probabilísticas o dirigidas no dependen de la probabilidad sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quién hace la muestra. Para esta investigación, ese tipo de selección de muestra es útil pues permite la ejecución de la prueba piloto, el cual consiste en aplicar el método de evaluación del desempeño laboral al personal operativo del proceso de costura, donde las personas que cumplen con los requisitos del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral son un total de 203 personas.

4.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se realizó un análisis documental de la situación actual de la empresa con respecto a los puestos que conforman al Área de Producción, para ello se utiliza el formato de descripción de puesto y los registros de las evaluaciones aplicadas. Además, se aplican los métodos de evaluación predeterminados en el Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral.

4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El procesamiento de datos se ejecutó con la ayuda del programa Microsoft Excel, en el que se registraron las evaluaciones de cada trabajador, de tal manera que se elaboran los gráficos y tablas necesarios para visualizar mejor la información y conocer el desempeño actual del trabajador en la muestra seleccionada.

CAPÍTULO 5: MODELO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

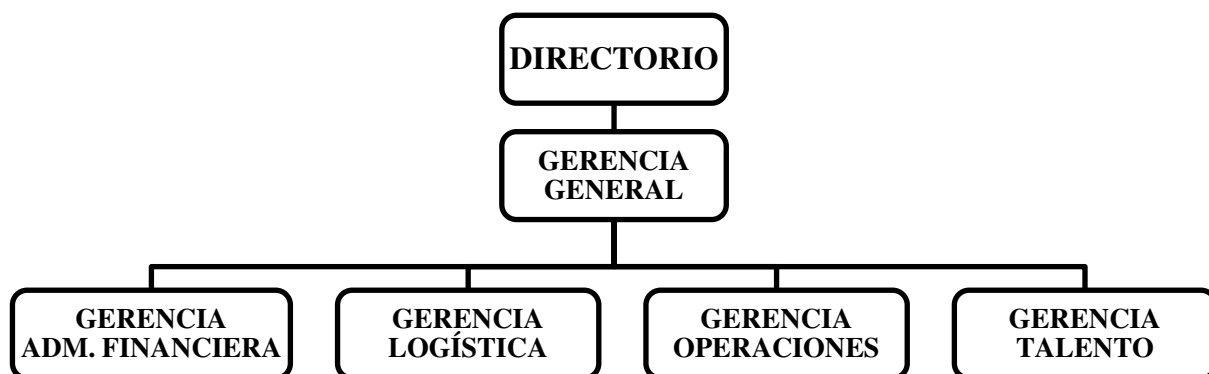
5.1. Diagnóstico situacional

5.1.1. Descripción general.

La empresa en estudio se dedica a la fabricación de prendas de vestir (CIIU 1410), tiene amplia experiencia en el mercado peruano y ofrece productos tales como: polos, chompas, pantalones, shorts, faldas y otros. Dichos productos se caracterizan por su calidad en el mercado y se venden en tiendas propias y departamentales a nivel nacional.

La FIGURA N° 1 muestra la estructura organizacional de la empresa, la cual está conformada por gerencias funcionales que permiten una mejor administración y organización entre los distintos departamentos y áreas de la empresa.

FIGURA N° 1: Organigrama General



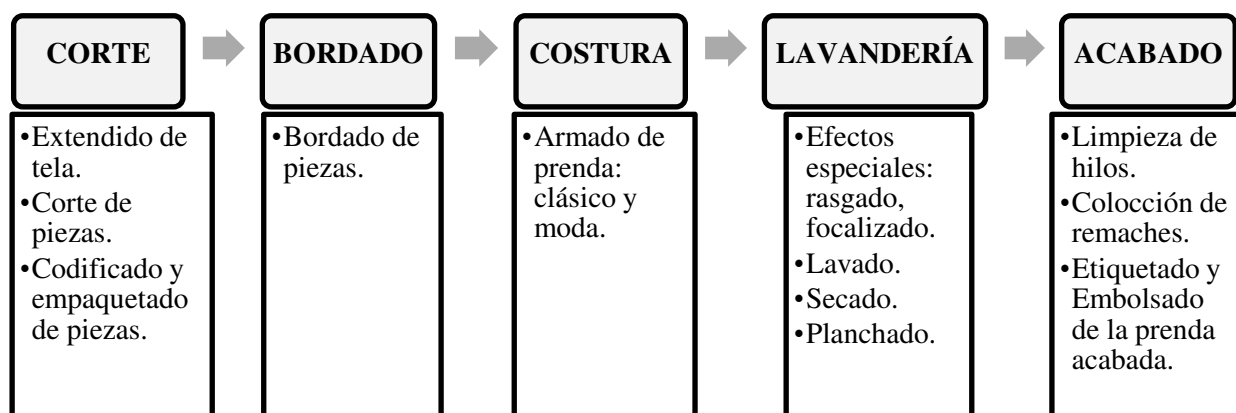
Fuente: Elaboración propia.

5.1.2. Descripción del Área de Producción.

5.1.2.1. Procesos.

La FIGURA N° 2 muestra los procesos de fabricación de prendas de vestir que abarca el Área de Producción, asimismo en cada proceso se encuentra presente el proceso de control de calidad como soporte a los demás procesos: corte, bordado, costura, lavandería y acabado.

FIGURA N° 2: Procesos del Área de Producción

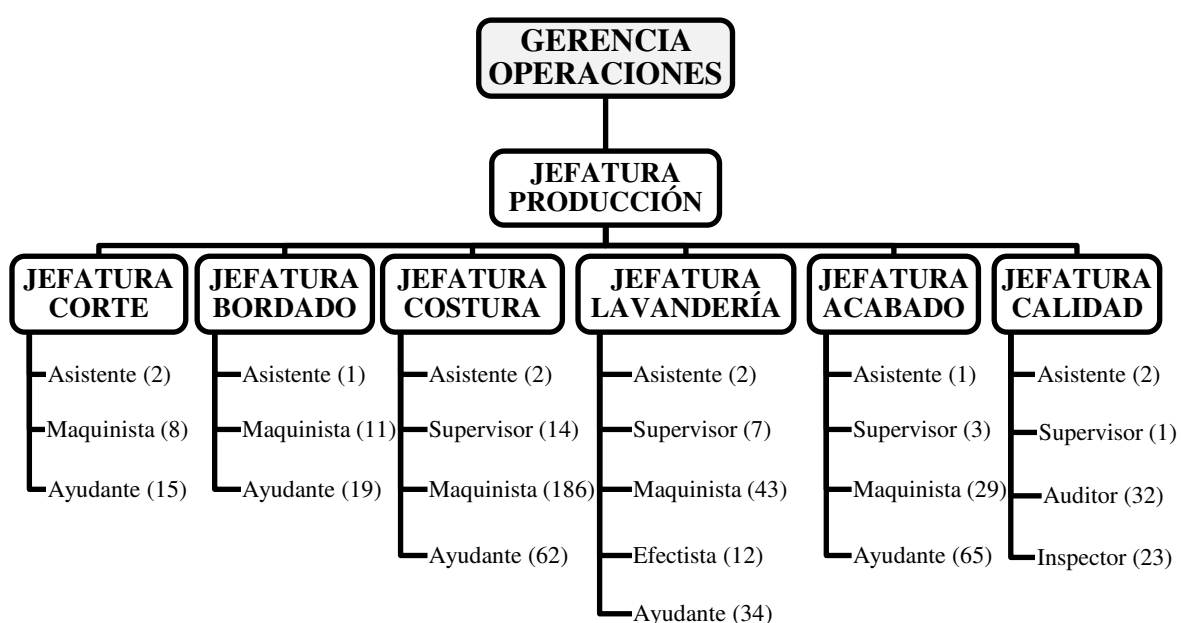


Fuente: Elaboración propia.

5.1.2.2. Organigrama.

La FIGURA N° 3 muestra el organigrama del Área de Producción, el cual contiene los nombres de puestos y el número de personas en cada uno de ellos, siendo un promedio total de 580 personas aproximadamente (incluyendo el personal administrativo de dichos procesos).

FIGURA N° 3: Organigrama del Área de Producción (Junio 2017)



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, según la categorización de puestos que tiene la empresa, los puestos de producción se pueden clasificar en tres categorías, tal como se muestra en la TABLA N° 3.

TABLA N° 3: Categorización del Área de Producción

CATEGORÍA	PUESTO
LÍNEA DE MANDO	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe • Supervisor
ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Asistente
OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Maquinista • Efectista • Inspector CC • Ayudante

Fuente: Elaboración propia.

5.1.2.3. *Indicadores de recursos humanos.*

Estos indicadores permiten medir y evaluar la administración de recursos humanos. Actualmente, la empresa en estudio maneja los siguientes indicadores:

- Crecimiento de personal: mide el incremento de número de personas.

$$\frac{N^{\circ} EMP_f - N^{\circ} EMP_i}{N^{\circ} EMP_i} * 100\%$$

$N^{\circ} EMP_i$: N° de trabajadores al inicio de un determinado período.

$N^{\circ} EMP_f$: N° de trabajadores al final de un determinado período.

- Rotación de personal: mide el flujo o movimiento de ingresos y salidas de personas.

$$\frac{(\text{N}^\circ \text{ Ingresos} + \text{N}^\circ \text{ Salidas})/2}{\text{PE}} * 100\%$$

PE: Promedio efectivo de personas empleadas en un determinado período.

$$\text{PE} = (\text{N}^\circ \text{ EMP}_i + \text{N}^\circ \text{ EMP}_f) / 2$$

- Retención de personal: mide la posibilidad de mantener a las personas.

$$\frac{(\text{N}^\circ \text{ EMP}_i - \text{N}^\circ \text{ Salidas})}{\text{N}^\circ \text{ EMP}_i} * 100\%$$

La TABLA N° 4 muestra los valores de los indicadores señalados del periodo enero a junio 2017 en comparación de los mismos periodos de años anteriores (2015-2016) en la empresa, donde se puede observar que existen ligeras variaciones en el % mensual de rotación, crecimiento y retención del personal.

TABLA N° 4: Indicadores de recursos humanos del Área de Producción
(Enero - Junio 2017)

	ENE - JUN 2015	ENE - JUN 2016	ENE - JUN 2017
TOTAL DE INGRESOS	223	211	192
TOTAL DE SALIDAS	205	218	165
N° PERSONAS (Junio)	611	607	580
ROTACIÓN (% mensual)	6%	6%	5%
CRECIMIENTO (% mensual)	1%	0%	1%
RETENCIÓN (% mensual)	94%	94%	95%

Fuente: Elaboración propia.

Además, según la categorización de puestos se ha obtenido la información de los indicadores mensuales por categoría, tal como se muestra en la TABLA N° 5, TABLA N° 6 y TABLA N° 7.

La TABLA N° 5 muestra los valores de los indicadores señalados para el personal de línea de mando, donde se puede observar que existe muy poco movimiento de personal y además el % rotación de personal se ha reducido en 2% durante los últimos dos años.

TABLA N° 5: Indicadores de recursos humanos (Línea de mando)

	ENE - JUN 2015	ENE - JUN 2016	ENE - JUN 2017
TOTAL DE INGRESOS	3	3	0
TOTAL DE SALIDAS	4	3	1
N° PERSONAS (Junio)	35	34	33
ROTACIÓN (% mensual)	2%	1%	0%
CRECIMIENTO (% mensual)	0%	0%	0%
RETENCIÓN (% mensual)	98%	99%	100%

Fuente: Elaboración propia.

La TABLA N° 6 muestra los valores de los indicadores señalados para el personal administrativo, donde se puede observar que existe poco movimiento de personal y además pequeñas variaciones en los % mensuales de rotación, crecimiento y retención del personal.

TABLA N° 6: Indicadores de recursos humanos (Administrativo)

	ENE - JUN	ENE - JUN	ENE - JUN
	2015	2016	2017
TOTAL DE INGRESOS	2	2	2
TOTAL DE SALIDAS	0	2	0
N° PERSONAS (Junio)	8	8	10
ROTACIÓN (% mensual)	2%	4%	2%
CRECIMIENTO (% mensual)	5%	0%	4%
RETENCIÓN (% mensual)	100%	96%	100%

Fuente: Elaboración propia.

La TABLA N° 7 muestra los valores de los indicadores señalados para el personal operativo, donde se puede observar que existe un alto movimiento de personal, mientras que los % mensuales de rotación, crecimiento y retención del personal se han mantenido en los últimos tres años.

TABLA N° 7: Indicadores de recursos humanos (Operativo)

	ENE - JUN	ENE - JUN	ENE - JUN
	2015	2016	2017
TOTAL DE INGRESOS	218	206	190
TOTAL DE SALIDAS	201	213	164
N° PERSONAS (Junio)	568	565	537
ROTACIÓN (% mensual)	6%	6%	6%
CRECIMIENTO (% mensual)	1%	0%	1%
RETENCIÓN (% mensual)	94%	94%	95%

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, según los indicadores mensuales por categoría se puede observar que el personal operativo es quien tiene mayor movimiento de personal y representa el 93% del personal de producción, por ello conforman al personal principal a evaluar (población en estudio).

5.1.3. Descripción del proceso de costura.

El proceso de costura se encarga del armado de la prenda de vestir, es decir, ejecuta la unión de las piezas que recibe del proceso de corte empleando máquinas de costuras y tareas manuales para obtener la prenda confeccionada.

La distribución de planta de este proceso es de tipo modular y se encuentra dividido en dos líneas de producción: clásica y moda.

El ANEXO N° 2 muestra el diagrama de operaciones del proceso de costura para una prenda de vestir (pantalón clásico), en él se puede observar un total de 38 operaciones.

Las operaciones del módulo preparado (encargado de la preparación de las piezas a usar en los módulos delantero y espalda) y módulo ensamble (encargado de armar el cuerpo completo de la prenda de vestir) son similares en ambas líneas de producción, a diferencia de las operaciones que se ejecutan en los módulos delantero y espalda que son flexibles según el modelo de la prenda de vestir.

5.2. Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral

A. OBJETIVO

Evaluar el desempeño laboral del trabajador en el puesto que ocupa en la empresa de manera formal, sistémica y periódica.

B. ALCANCE

Dirigido al personal operativo del Área de Producción.

C. RESPONSABILIDAD

- Gerencia de talento humano: Diseñar y Guiar la implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral.
- Gerencia de operaciones: Dirigir la implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral.
- Jefe inmediato: Ejecutar la evaluación del desempeño laboral del personal que pertenece a su proceso a cargo.
- Trabajador: Participar en la evaluación de su desempeño laboral.

D. CONDICIONES GENERALES

- La evaluación del desempeño laboral consta de tres procesos formales: evaluación de conducta, de rendimiento y de competencias; las dos primeras se realizan en base al pasado pues recopilan y analizan la información de los tres meses anteriores a la fecha programada de la evaluación formal mientras que la última se realiza en base al futuro pues se efectúa en la fecha programada con la

finalidad de establecer acciones y objetivos que debe cumplir para la siguiente evaluación formal.

- La evaluación del desempeño laboral (proceso formal) se aplica al trabajador que tiene tres meses de permanencia en la empresa y en dos fechas programadas, sin embargo el jefe inmediato debe realizar el seguimiento continuo del desempeño de todos sus subordinados desde su primer día en su puesto de trabajo.
- La evaluación del desempeño laboral se diseña según la necesidad de la organización, es decir, se tendrá en cuenta el área y el tipo de puesto a evaluar.

E. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN

PRIMERA ETAPA: DISEÑO DE EVALUACIÓN

La Gerencia de Talento Humano es la responsable de esta etapa.

Durante esta etapa se establece el método de evaluación del desempeño laboral adecuada a la empresa, teniendo en cuenta el área y el puesto a evaluar. El análisis de puestos sirve para identificar el tipo de puesto a evaluar y posteriormente para la determinación de los factores de evaluación y la nota final, siendo de mucha importancia para el modelo, pues es diferente evaluar a un jefe (línea de mando) a comparación de un maquinista (operativo); por ejemplo, un jefe es “personal de confianza” por lo que no se encuentra sujeto a un control efectivo de tiempo de trabajo pues sus resultados se miden con el cumplimiento de metas en un periodo más amplio (no diariamente) y requiere competencias como liderazgo, toma de decisiones, entre otros.

i. Análisis de puestos.

Los puestos existentes en el proceso de costura se pueden clasificar según las tres categorías señaladas anteriormente, tal como indica la TABLA N°8. Según la tabla, el personal operativo del proceso de costura está conformado por maquinistas y ayudantes, siendo un total de 248 personas.

TABLA N° 8: Identificación de puestos en el proceso de costura

CATEGORÍA	PUESTO	N° PERSONAS	
LÍNEA DE MANDO	• Jefe	1	15
	• Supervisor	14	
ADMINISTRATIVO	• Asistente	2	2
OPERATIVO	• Maquinista	186	248
	• Ayudante	62	
TOTAL		265	

Fuente: Elaboración propia.

El ANEXO N° 3 muestra el formato utilizado para describir los puestos de trabajo que detallan la siguiente información:

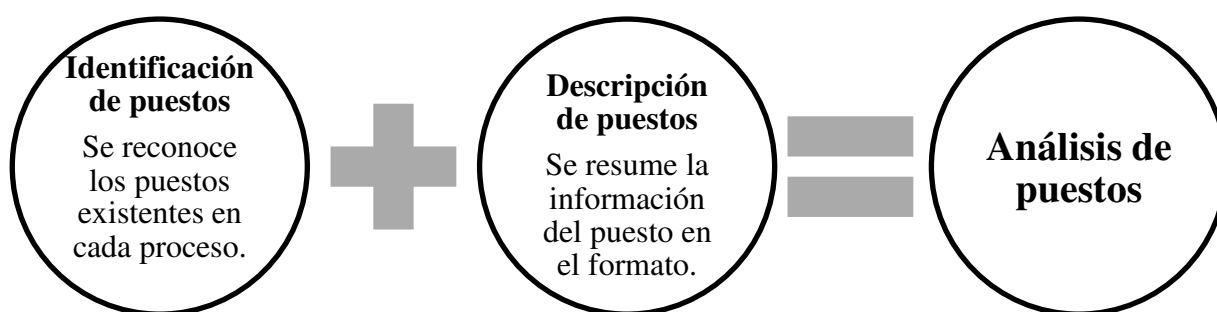
- Identificación del puesto: nombre, categoría, área, jefe inmediato.
- Misión: objetivo del puesto.
- Funciones principales: responsabilidades o tareas del puesto.
- Formación: grado académico requerido.
- Experiencia: tiempo de servicio en el puesto o sector.
- Otros conocimientos: específicos o complementarios, idiomas, etc.

- Competencias: habilidades o actitudes requeridas.

El ANEXO N° 4 muestra las descripciones del puesto maquinista y ayudante con el formato señalado, el cual ha sido elaborado por la Gerencia de Talento Humano con la información recopilada del personal que ocupa el puesto y el Jefe del Proceso, además ha sido aprobado por la Gerencia de Operaciones.

La FIGURA N° 4 muestra en qué consiste el análisis de puestos en la Primera Etapa del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral en el Área de Producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir.

FIGURA N° 4: Análisis de puestos.



Fuente: Elaboración propia.

ii. *Determinación de factores.*

Tal como se ha visto previamente los autores señalan diferentes criterios al evaluar cada puesto de trabajo, pues se deben establecer aquellos que sean adecuados para la empresa y al personal que está dirigido, de tal manera que cumplen con los siguientes requisitos:

- Ser observables, ya que al ser visibles no hay necesidad de usar mecanismos complejos.

- Ser medibles, ya que al emplear cálculos sencillos resulta fácil de comprender.
- Ser comunes, ya que permiten calificar a las personas que realizan una labor similar.
- Ser independientes, ya que cada uno de ellos debe calificar diferentes puntos entre sí.

Entonces, se debe tener en cuenta que el personal operativo del proceso de costura conformado por maquinistas y ayudantes, quienes ejecutan labores distintas, también tiene características diferentes tal como se indica en la TABLA N° 9.

TABLA N° 9: Características de los puestos del proceso de costura

CARACTERÍSTICAS	MAQUINISTA	AYUDANTE
Experiencia	Mínima 1 año en el puesto y sector	Ninguna
Formación	Secundaria completa (no indispensable)	Secundaria completa (no indispensable)
Conocimiento específico	Manejo de máquinas de costura	Ninguno
Tipos de tareas	Rutinarias Semi-complejas	Rutinarias Sencillas
Dificultad de adaptación	Alta destreza manual Alta concentración	Media destreza manual Baja concentración
Grado de autonomía	Baja	Baja
Grado de fatigabilidad	Esfuerzo físico moderado	Esfuerzo físico moderado
Influencia en los resultados	Responsabilidad media	Responsabilidad baja

Fuente: Elaboración propia.

Gracias a la información recopilada de las descripciones y características del puesto se determina los factores a evaluar, los cuales se agrupan en tres tipos de evaluaciones, tal como se explica a continuación:

a. Evaluación de conducta:

Se evalúa la actitud del trabajador en la empresa, para ello se utiliza la información de las **ausencias, tardanzas y sanciones disciplinarias** que tiene el personal. Esta evaluación es importante pues contiene datos numéricos que explican el comportamiento del trabajador teniendo en cuenta el cumplimiento de la normativa de la empresa y además que influyen en un indicador de gestión de personal que aún no se maneja en la empresa pero es importante conocer, el cual se denomina el **ausentismo**, cuyo valor se puede calcular con las horas ausentes versus las horas presupuestadas. Su importancia radica en que demuestra el compromiso de los trabajadores en la empresa como consecuencia de su satisfacción con la labor que desempeña y además los costos adicionales para cubrir a un colaborador ausente, pues se requiere a otro colaborador ocasionado gastos por contratación, se incrementan las pérdidas por retrasos en la entrega de trabajo, se incrementa la programación de las horas extras para culminar el proceso, entre otros.

Según el reglamento interno de trabajo de la empresa se tiene cuatro tipos de sanciones disciplinarias para los casos de infracción de las normas internas y/o legislación vigente, que son las siguientes:

- Amonestación verbal, es la medida correctiva cuando la falta es primaria, leve y no reviste gravedad, y lo efectúa el jefe inmediato.

- Amonestación escrita, es la medida correctiva cuando existe reincidencia en las faltas primarias o de relativa gravedad, y lo efectúa el jefe inmediato en coordinación con el jefe de administración de personal.
- Suspensión de labores sin goce de haber, es una medida correctiva para faltas graves en la empresa, el cual implica la separación temporal del trabajo y es aplicado por el Jefe de administración de personal previa comunicación con el jefe inmediato.
- Despido por falta grave, siendo la causa justa de despido del trabajador contemplada en la normativa vigente.

Entonces los criterios de evaluación de conducta se deben determinar por la Gerencia de Talento Humano, con la intervención del Jefe de Administración de Personal, cuyo resultado es la TABLA N° 10.

TABLA N° 10: Factores de evaluación de conducta

ASISTENCIA				
Cuidado y diligencia en asistir a laborar, justificando las ausencias. Se considera la acumulación en los últimos tres meses.				
GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	GRADO E 0%
Siempre asiste al trabajo.	Casi siempre asiste y acumula hasta 2 ausencias injustificadas	Asiste regularmente y acumula 3 a 5 ausencias injustificadas	Frecuente inasistencia y acumula 6 a 10 ausencias injustificadas	Constante inasistencia y acumula más de 10 ausencias injustificadas
PUNTUALIDAD				
Cuidado y diligencia en llegar a tiempo a la empresa. Se considera la acumulación en los últimos tres meses.				
GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	GRADO E 0%
Muy puntual, no tiene tardanzas e incluso llega antes de la hora	Casi siempre es puntual y acumula hasta 60 minutos de retraso	Puntual regularmente y acumula entre 61 a 180 minutos de retraso	Frecuentes tardanzas y acumula entre 181 a 300 minutos de retraso	Constantes tardanzas y acumula más de 300 minutos de retraso
DISCIPLINA				
Cuidado y diligencia en el cumplimiento de normas de la empresa. Se considera la acumulación en los últimos tres meses.				
GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	GRADO E 0%
Muy disciplinado, no tiene amonestaciones escritas	Disciplinado y correcto, con 1 amonestación escrita (falta leve)	Trata de cumplir de acuerdo al reglamento, con 2 amonestaciones escritas (falta leve repetida)	Poco interés en la disciplina, con 3 amonestaciones escritas (falta grave)	Indisciplinado, más de 3 amonestaciones escritas (falta muy grave)

Fuente: Elaboración propia.

b. Evaluación de rendimiento:

Se evalúa la capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función, para ello se utiliza indicadores **individuales** o **grupales** que se manejan en cada proceso. Esta evaluación es importante pues contiene datos numéricos que calcula la producción diaria del trabajador, el cual influye directamente en la **productividad** del proceso y el Área de Producción, su importancia radica en que demuestra el **rendimiento** de los trabajadores en la empresa como consecuencia de la labor diaria que desempeña.

- Eficiencia: indicador individual que mide la actividad real y rapidez de cada trabajador durante su jornada de trabajo.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Minutos Producidos}}{\text{Minutos Disponibles}} * 100\%$$

Minutos producidos: tiempo requerido para la ejecución de las tareas.

Minutos disponibles: tiempo que corresponde a la jornada de trabajo.

A través de un estudio de tiempos se puede determinar el tiempo estándar que demora cada operación del proceso de costura, esto permite el cálculo de la actividad real que ejecuta el personal operativo en su día a día.

Por ejemplo, si se trata de un maquinista que labora en el **Módulo Ensamble** y ejecuta regularmente la operación: **pegar bolsillo espalda al cuerpo espalda**, su tiempo estándar es 0.9836 min \approx 61 piezas/hora. Entonces, si produce 500 piezas diarias en una jornada normal (Lunes a viernes: 7:00 am - 5:15 pm), el valor del rendimiento será:

Minutos Producidos=500 piezas *0.9836 min/pieza =491.80 min

Minutos Disponibles=9.5 horas*60 min/hora=570.00 min

$$\text{Eficiencia}=\frac{491.80}{570.00} *100\%=86\%$$

Asimismo, la actividad que ejecuta el personal operativo en el proceso de costura tiene una complejidad diferente según la línea de producción y el módulo. En la línea clásica y los módulos ensamble y preparado, el personal ejecuta las mismas operaciones frecuentemente y por ello su producción diaria es mayor a diferencia de la labor que se ejecuta en los módulos delantero y espalda de la línea moda, pues dichas operaciones son variables debido a los nuevos modelos de prendas de vestir.

Los criterios de evaluación de resultados se deben determinar por la Gerencia de Operaciones, teniendo en cuenta lo señalado previamente. La TABLA N° 11 señala los criterios para esta evaluación.

TABLA N° 11: Factores de evaluación de rendimiento

EFICIENCIA				
Línea clásica y Línea moda (módulo de preparado y ensamble)				
GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	GRADO E 0%
96% a más	81 a 95%	66 a 80%	51 a 65%	50% a menos
EFICIENCIA				
Línea moda (módulo de espalda / delantero)				
GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	GRADO E 0%
66% a más	56 a 65%	46 a 55%	36 a 45%	35% a menos

Fuente: Elaboración propia.

c. *Evaluación de competencias:*

Se evalúa el nivel de las competencias que se requiere en el puesto, para ello se utilizan la información de las descripciones de puesto.

- Competencia: Hace referencia a las características de la personalidad, que se verifican en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

Las competencias se definen según el puesto de trabajo pues determinan el perfil requerido. Luego de elegir las competencias se elabora un diccionario de competencias, tal como se explica en las tablas a continuación:

La TABLA N° 12 describe el significado de la competencia **calidad de trabajo** y la asignación de grados, el cual determina el nivel de desarrollo de dicha competencia.

TABLA N° 12: Factores de evaluación de competencias – Calidad de trabajo

CALIDAD DE TRABAJO				
Capacidad de ejecutar las tareas de manera correcta, asegurando el orden y la presentación del trabajo. (Tener en cuenta los errores que acostumbra a cometer)				
GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	GRADO E 0%
Su trabajo es excepcional, siempre es exacto y ordenado en su trabajo.	Frecuentemente cumple con su trabajo de manera correcta.	Por lo general, trabaja con cuidado. Algunas veces comete errores.	Constantemente se equivoca. Debe ser guiado con frecuencia.	Siempre se equivoca y es descuidado con su trabajo. Necesita mucha supervisión.

Fuente: Elaboración propia.

La TABLA N° 13 describe el significado de la competencia **cooperación** y la asignación de grados, el cual determina el nivel de desarrollo de dicha competencia.

TABLA N° 13: Factores de evaluación de competencias – Cooperación

COOPERACIÓN				
Capacidad de participar activamente en un equipo de trabajo para alcanzar un objetivo común, demostrando compromiso con sus pares para obtener resultados grupales. (Tener en cuenta el apoyo que brinda a sus pares para solucionar problemas)				
GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	GRADO E 0%
Promueve el trabajo en equipo. Brinda apoyo sin necesidad de solicitarlo.	Buena disposición para brindar apoyo a sus pares cuando se solicita.	Colabora por conveniencia u obligación. Demuestra respeto a sus pares.	Pocas veces colabora y a veces es difícil de tratar.	Nunca colabora y evita contacto con sus pares. Genera conflictos.

Fuente: Elaboración propia.

La TABLA N° 14 describe el significado de la competencia **multihabilidad** y la asignación de grados, el cual determina el nivel de desarrollo de dicha competencia.

TABLA N° 14: Factores de evaluación de competencias – Cooperación

MULTIHABILIDAD				
Capacidad de adaptarse y asumir nuevas tareas, demostrando su facilidad de aprendizaje para ejecutar rápidamente nuevas operaciones o máquinas. (Tener en cuenta la complejidad de las tareas nuevas)				
GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	GRADO E 0%
Domina rápidamente nuevas operaciones o máquinas. Se adapta fácil a los cambios de trabajo.	Dispuesto a ejecutar nuevas tareas sin dificultades.	Se adapta en tareas no complejas. Acepta los cambios de trabajo sin discutir.	Ejecuta con lentitud nuevas tareas y requiere instrucciones para su ejecución.	Le cuesta adaptarse a nuevas tareas y es reactivo a los cambios de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

La TABLA N° 15 describe el significado de la competencia **responsabilidad** y la asignación de grados, el cual determina el nivel de desarrollo de dicha competencia.

TABLA N° 15: Factores de evaluación de competencias – Responsabilidad

RESPONSABILIDAD				
Capacidad de ejecutar las funciones del puesto, teniendo en cuenta los requerimientos y las indicaciones recibidas y los criterios propios de actuación. (Tener en cuenta la entrega oportuna de las tareas encomendadas)				
GRADO A 100%	GRADO B 75%	GRADO C 50%	GRADO D 25%	GRADO E 0%
Siempre entrega su trabajo de manera oportuna y no requiere supervisión.	Habitualmente ejecuta sus tareas con poca supervisión y se compromete con la entrega de su trabajo.	Ejecuta sus tareas con algunos retrasos. Suficiente una supervisión final de su trabajo.	Requiere supervisión continua para ejecutar sus tareas.	No puede ejecutar las tareas asignadas.

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, la TABLA N° 16 muestra los factores de evaluación a utilizar en el Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral para el personal operativo.

TABLA N° 16: Factores de evaluación del desempeño laboral

EVALUACIÓN	FACTORES
Conducta	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia. • Puntualidad. • Disciplina
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Rendimiento
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de trabajo • Cooperación • Multihabilidad • Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia.

iii. Evaluación final del desempeño:

Los factores de evaluación se ha clasificado en 5 niveles (grado a, grado b, grado c, grado d y grado e), los cuales muestran las diferencias de forma progresiva siendo el **grado c** el valor mínimo esperado para cada factor, al cual se le asigna un porcentaje de cumplimiento de **50%**.

Por otro lado, la evaluación final del desempeño del trabajador o también conocido por algunos autores como “nota final”, se realizará según la TABLA N° 17.

TABLA N° 17: Evaluación final del desempeño

CALIFICACIÓN	VALOR	DESCRIPCIÓN
SOBRESALIENTE	76 - 100	Logros excepcionales en la evaluación global.
BUENO	51 – 75	Cumple con las expectativas del puesto.
EN DESARROLLO	26 – 50	No cumple totalmente con las exigencias del puesto. Cerca de alcanzar el nivel esperado.
INSUFICIENTE	0 – 25	No cumple con los objetivos y está claramente por debajo de las exigencias básicas del puesto.

Fuente: Elaboración propia.

Si la evaluación final es **Sobresaliente** o **Bueno**, el trabajador recibirá los beneficios de reconocimiento: verbal, escrito o monetario, además el supervisor inmediato deberá elaborar un plan de acción en conjunto con el trabajador en el cual se establezcan acciones para su capacitación y desarrollo de línea de carrera en el área. Asimismo, en las próximas evaluaciones deberá mantener su desempeño laboral mientras ocupe el mismo puesto de trabajo.

Si la evaluación final es **En desarrollo**, el trabajador recibirá el entrenamiento necesario a cargo del supervisor inmediato para superar su resultado de desempeño, entonces el supervisor inmediato deberá elaborar un plan de acción en conjunto con el trabajador, en el cual se establezcan acciones de mejora dirigido a los factores con menor calificación. Por lo tanto, en la próxima evaluación deberá mejorar su desempeño laboral en dichos factores, y por ende mejorar el resultado anterior en la primera evaluación.

Si la evaluación final es **Insuficiente**, el trabajador recibirá el apoyo de su supervisor inmediato para superar su resultado de desempeño, entonces el supervisor inmediato deberá elaborar un plan de acción en conjunto con el trabajador en el cual se establezcan acciones dirigidas a los factores que debe mejorar. Por lo tanto, en la próxima evaluación deberá mejorar su desempeño laboral y obtener una calificación mínima de **En desarrollo**, caso contrario se evaluará su permanencia dentro del área y empresa.

SEGUNDA ETAPA: EJECUCIÓN DE LA EVALUACIÓN

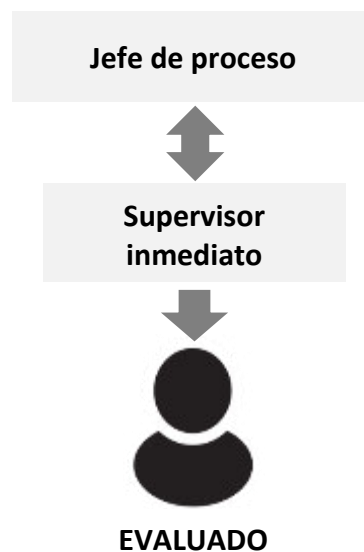
La Gerencia de Operaciones es el responsable en esta etapa.

Durante esta etapa se establece quiénes son los evaluadores y de qué forma se les va a capacitar para la ejecución del proceso de la evaluación del desempeño laboral, esto es de suma importancia pues los evaluadores deben realizar una adecuada evaluación a los trabajadores. Asimismo, los resultados de la evaluación deben ser recopilados y entregados de manera oportuna en el informe de evaluación para que posteriormente se ejecuten las mejoras correspondientes.

i. Capacitación de evaluadores.

Los evaluadores en este modelo son los **supervisores inmediatos** del personal operativo pues ellos trabajan directamente con el evaluador, además ejecutan la evaluación en conjunto con el **Jefe de proceso** para validar la evaluación de desempeño de cada trabajador, tal como indica la FIGURA N° 5.

FIGURA N° 5: Evaluadores.



Fuente: Elaboración propia.

La **capacitación a los evaluadores** es importante para la implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral en la empresa, esto debe realizarse a cargo de la Gerencia de Talento Humano a través de un programa de capacitación tal como se muestra en la TABLA N° 18.

El **objetivo** del programa de capacitación a los evaluadores es brindar las herramientas adecuadas a los evaluadores para ejecutar la evaluación de desempeño laboral en la empresa.

TABLA N° 18: Programa de capacitación a los evaluadores

TEMA	DESCRIPCIÓN	TIPO	TIEMPO	MATERIAL
Introducción a la evaluación del desempeño laboral	Se explica la importancia y usos de la evaluación del desempeño laboral.	Presentación	30 min.	Proyector Diapositivas
Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral	Se entrega el material impreso con el contenido del modelo y se realiza el llenado de los formatos de evaluación como ejemplo.	Taller	30 min.	Pizarra Plumón Hojas impresas
Entrevista de retroalimentación	Se entrega el material impreso con dos casos a resolver, un caso de una persona con resultados positivos y otro con resultados negativos.	Taller	30 min.	Pizarra Plumón Hojas impresas

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, se debe tener en cuenta que la capacitación a los evaluadores se debe realizar en el momento y el lugar adecuado para cumplir con el programa pues cada sección es importante. La primera sección sirve para transmitir la información general de la evaluación del desempeño laboral, la segunda sirve para conocer los pasos a seguir en la ejecución de la evaluación y la tercera sirve para saber cómo resolver situaciones diferentes en la entrevista de retroalimentación.

La empresa en estudio cuenta con salas de reuniones con capacidad de hasta 30 personas, además tiene los materiales disponibles (proyector, pizarra, plumón, hojas bond y tinta) y los evaluadores pueden disponer del tiempo requerido según el programa.

Además, se requiere también comunicar a todos sobre la evaluación del desempeño laboral, es decir, informar a los trabajadores (evaluado) acerca de la implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral, esto se puede realizar con ayuda de afiches, trípticos, entre otros. Sin embargo, el responsable directo de explicar o resolver inquietudes sobre la misma será el jefe inmediato, por ello es importante que estén capacitados para que puedan transmitir la información de manera adecuada.

ii. Ejecución de evaluación.

La evaluación formal utiliza registros para recopilar la información de cada proceso de evaluación, tal como se muestra en la ANEXO N° 5. Los evaluadores manejan dicha información de manera reservada para que posteriormente se elabore el informe de evaluación de cada trabajador, sin embargo se debe tener en cuenta que la información para la evaluación de conducta es proporcionada por la Gerencia de Talento Humano. Además, la evaluación de desempeño laboral se tiene que programar por la Gerencia de Talento Humano en coordinación con la Gerencia de Operaciones en un periodo determinado (capacitación de evaluadores, ejecución de evaluación e informe de evaluación).

iii. Informe de evaluación.

Los resultados de la evaluación formal del evaluado se deben recopilar en un formato personal para cada trabajador, tal como se muestra en la ANEXO N° 5. Estos resultados se deben dar a conocer al evaluado, el cual se realiza a través de una entrevista de retroalimentación, donde el evaluador se reúne con cada trabajador y le proporciona la retroalimentación de su desempeño elaborar un plan de acción de

mejora, tal como se muestra en el ANEXO N° 6. La TABLA N° 19 muestra unas pautas a seguir, el cual se complementa con el programa de capacitación señalado previamente.

TABLA N° 19: Entrevista de retroalimentación

ENTREVISTA	PAUTAS A SEGUIR
Antes	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilar información de las evaluaciones. • Analizar las fortalezas y debilidades del evaluado. • Preparar el ambiente de la entrevista: lugar, tiempo.
Durante	<ul style="list-style-type: none"> • Explicar la importancia de la entrevista. • Explicar los resultados de desempeño. • Motivar al evaluado que exprese su opinión. • Establecer acciones de mejora junto con el evaluado.
Después	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer el seguimiento de su evolución en el puesto.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

6.1. Presentación de resultados

Se ejecutó una prueba piloto para validar los factores de evaluación del desempeño laboral, ya que este modelo se ajusta según las características del área y puesto a evaluar, para este caso se trata del personal operativo de costura: 166 maquinistas y 37 ayudantes. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el área de costura tiene dos líneas: clásica (43 personas) y moda (160 personas), pero estos se dividen en módulos de preparado, ensamble, espalda y delantero dando como resultado un total de 14 evaluadores (Supervisores inmediatos).

Los datos demográficos nos sirven para conocer la población en estudio y tomar acciones dirigidas a ella pues se tendrá en cuenta sus características, en la aplicación del modelo en el proceso de costura se señala la siguiente información:

La TABLA N° 20 muestra al personal según su tiempo de servicio en la empresa, donde el **47% tiene más de 3 años de permanencia**.

TABLA N° 20: Tiempo servicio del personal evaluado

TIEMPO DE SERVICIO	N°	%
Hasta 0.5 año	4	2%
Entre 0.5 a 1 año	25	12%
Entre 1 a 3 años	79	39%
Entre 3 a 5 años	35	17%
Entre 5 a 10 años	31	15%
Más de 10 años	29	14%
TOTAL	203	100%

Fuente: Elaboración propia.

La TABLA N° 21 muestra al personal según su género, donde el **68% es del género femenino**, lo que significa que la población está conformada en su mayoría por mujeres.

TABLA N° 21: Género del personal evaluado

GÉNERO	N°	%
Femenino	139	68%
Masculino	64	32%
TOTAL	203	100%

Fuente: Elaboración propia.

La TABLA N° 22 muestra al personal según su edad, donde el **69% tiene menos de 35 años de edad**, entonces se puede decir que la mayor parte del personal es joven.

TABLA N° 22: Edad del personal evaluado

EDAD	N°	%
18 a 23 años	38	19%
24 a 29 años	62	30%
30 a 35 años	40	20%
36 a 41 años	28	14%
42 a 50 años	22	11%
51 años o más	13	6%
TOTAL	203	100%

Fuente: Elaboración propia.

La TABLA N° 23 muestra al personal según su estado civil, donde el **65% es soltero** y el 34% es casado o conviviente.

TABLA N° 23: Estado civil del personal evaluado

ESTADO CIVIL	N°	%
Soltero	132	65%
Casado	24	12%
Conviviente	45	22%
Divorciado	2	1%
TOTAL	203	100%

Fuente: Elaboración propia.

La TABLA N° 24 muestra al personal según su número de hijos menores de edad, donde el 56% no tiene hijos menores de edad mientras que el **44% tiene al menos 1 hijo menor de edad**, siendo un número próximo a la mitad de la población.

TABLA N° 24: Hijos menores de edad del personal evaluado

N° HIJOS	N°	%
0	114	56%
1	65	32%
2	20	10%
3	3	2%
4	1	0%
TOTAL	203	100%

Fuente: Elaboración propia.

La TABLA N° 25 muestra al personal según su distrito de vivienda, donde el **82% se encuentra en San Juan de Lurigancho**, lo que significa que la mayoría de personas se ubica cerca de la empresa pues se encuentran dentro del mismo distrito.

TABLA N° 25: Distrito de vivienda del personal evaluado

DISTRITO	N°	%
Ate	1	0%
Carabaylo	2	1%
Comas	1	0%
El agustino	11	5%
Independencia	1	0%
Lima	11	5%
Lince	1	0%
Lurigancho	3	1%
Puente piedra	1	0%
Rímac	1	0%
San Juan de Lurigancho	166	82%
San Martin de Porres	4	2%
TOTAL	203	100%

Fuente: Elaboración propia.

6.1.1. Evaluación de conducta

- Factor de evaluación de conducta – asistencia:

La TABLA N° 26 muestra el resultado del factor de evaluación – asistencia, en el cual se observa que el 85% del personal evaluado supera el GRADO C (esperado), mientras que el solo el 2% se encuentra debajo de él.

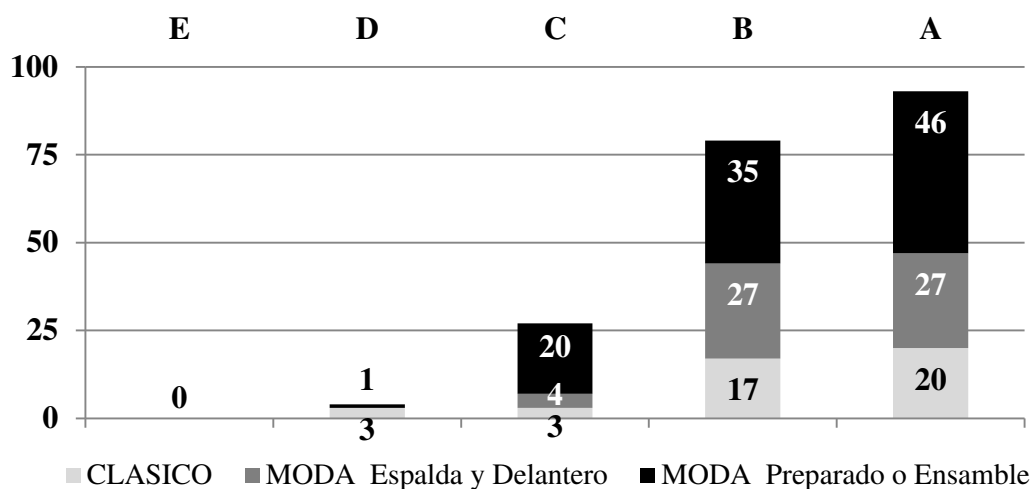
TABLA N° 26: Factor de evaluación - asistencia

GRADO	N°	%
A	93	46%
B	79	39%
C	27	13%
D	4	2%
E	0	0%
TOTAL	203	100%

Fuente: Elaboración propia.

La FIGURA N° 6 muestra el resultado del factor de evaluación – asistencia por línea, en el cual se observa que la línea clásico y moda (módulo de espalda y delantero) tienen un mejor comportamiento con respecto a este factor pues casi todo el personal supera el GRADO C, mientras que la línea moda (módulo preparado o ensamble) tiene alrededor del 20% del personal evaluado en el GRADO C y 1% se encuentra debajo de ella.

FIGURA N° 6: Gráfica del factor asistencia por línea



Fuente: Elaboración propia.

- Factor de evaluación de conducta – puntualidad:

La TABLA N° 27 muestra el resultado del factor de evaluación – puntualidad, en el cual se observa que el 41% del personal evaluado supera el GRADO C (esperado) y el 39% se encuentra debajo de él, esto indica que se debe tomar acción inmediata para mejorar dicho resultado pues se trata de un número alto de personas.

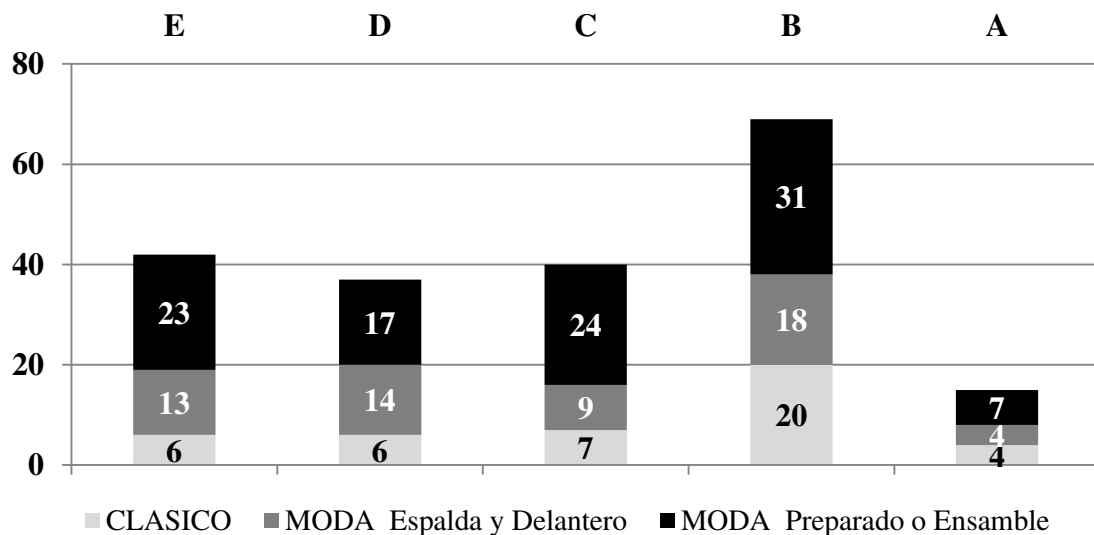
TABLA N° 27: Factor de evaluación - puntualidad

GRADO	N°	%
A	15	7%
B	69	34%
C	40	20%
D	37	18%
E	42	21%
TOTAL	203	100%

Fuente: Elaboración propia.

La FIGURA N° 7 muestra el resultado del factor de evaluación – puntualidad por línea, en el cual se observa que el personal en los tres grupos tiene comportamiento similar, sin embargo la línea clásico y moda (módulo espalda y delantero) tienen un mejor comportamiento con respecto a este factor pues la mitad de su personal supera el GRADO C (24 trabajadores de línea clásico y 22 trabajadores de línea moda – espalda y delantero) a diferencia de la línea moda (módulo de preparado o ensamble) pues solo el 37% del personal evaluado supera el GRADO C.

FIGURA N° 7: Gráfica del factor puntualidad por línea



Fuente: Elaboración propia.

- Factor de evaluación de conducta – disciplina:

La TABLA N° 28 muestra el resultado del factor de evaluación – disciplina, en el cual se observa que el 74% del personal evaluado supera el GRADO C (esperado), mientras que el resto se encuentra en él, esto indica que este factor tiene buenos resultados en el personal evaluado.

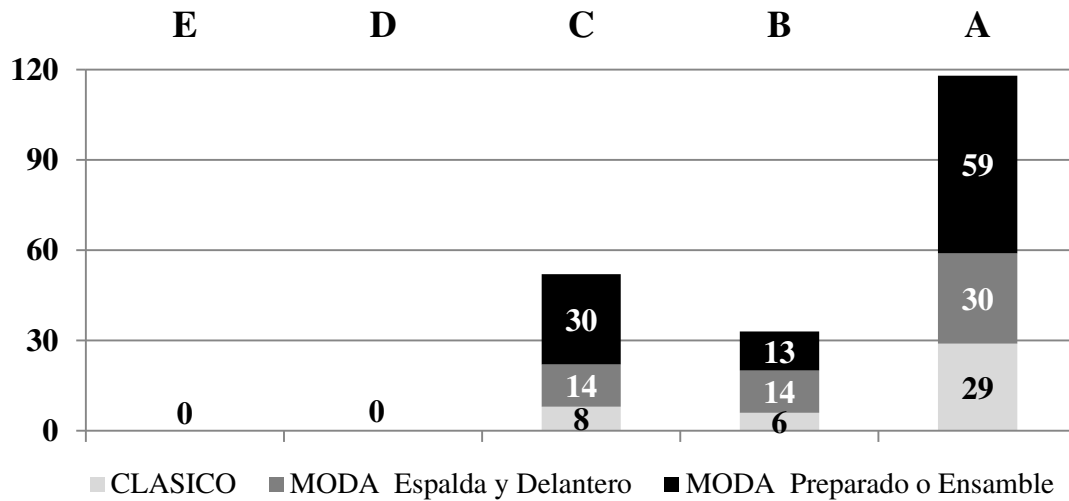
TABLA N° 28: Factor de evaluación - disciplina

GRADO	N°	%
A	118	58%
B	33	16%
C	52	26%
D	0	0%
E	0	0%
TOTAL	203	100%

Fuente: Elaboración propia.

La FIGURA N° 8 muestra el resultado del factor de evaluación – disciplina por línea, en el cual se observa que todos los grupos tienen un comportamiento similar y positivo respecto a este factor pues más de la mitad supera el GRADO C.

FIGURA N° 8: Gráfica del factor disciplina por línea



Fuente: Elaboración propia.

6.1.2. Evaluación de rendimiento

Análisis del registro de eficiencia del personal en los últimos 3 meses.

La TABLA N° 29 muestra el resultado del factor de evaluación – eficiencia, en el cual se observa que el 45% del personal evaluado supera el GRADO C (esperado), mientras que el 33% se encuentra debajo de él, esto indica que este factor requiere tomar algunas acciones para mejorar sus resultados.

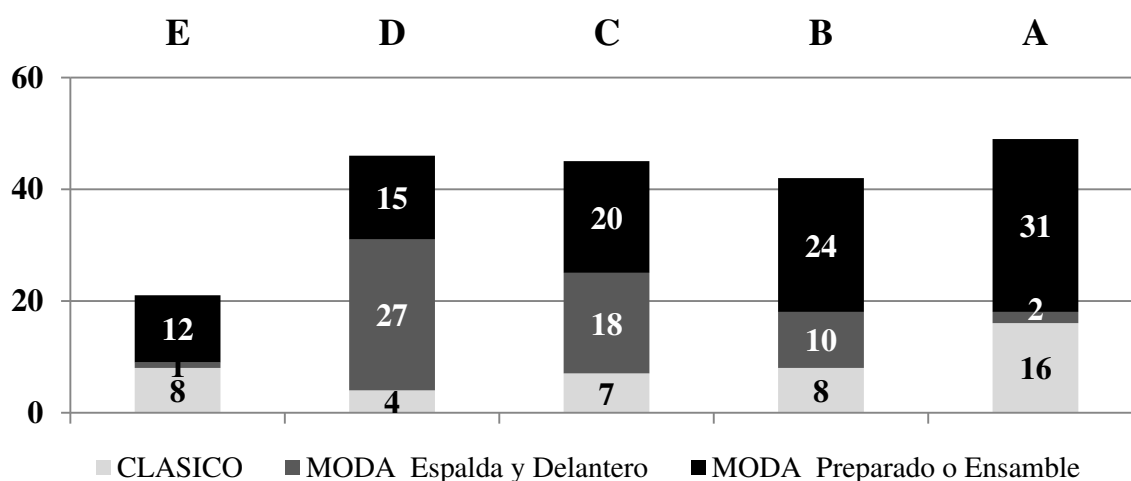
TABLA N° 29: Factor de evaluación - eficiencia

GRADO	N°	%
A	49	24%
B	42	21%
C	45	22%
D	46	23%
E	21	10%
TOTAL	203	100%

Fuente: Elaboración propia.

La FIGURA N° 9 muestra el resultado del factor de evaluación – eficiencia por línea, en el cual se observa que la línea clásica y moda (módulo preparado o ensamble) tienen un mejor comportamiento con respecto a este factor pues la mitad de su personal supera el GRADO C (56% y 54% respectivamente) mientras que la mitad del personal de la línea moda (módulo de espalda y delantero) se ubica debajo del GRADO C (49% de su personal).

FIGURA N° 9: Gráfica del factor eficiencia por línea



Fuente: Elaboración propia.

6.1.3. Evaluación de competencias

- Factor de evaluación de competencias – calidad de trabajo:

La TABLA N° 30 muestra el resultado del factor de evaluación – calidad de trabajo, en el cual se observa que el 82% del personal evaluado supera el GRADO C (esperado), mientras que el resto se encuentra en él, esto indica que este factor tiene buenos resultados en el personal evaluado.

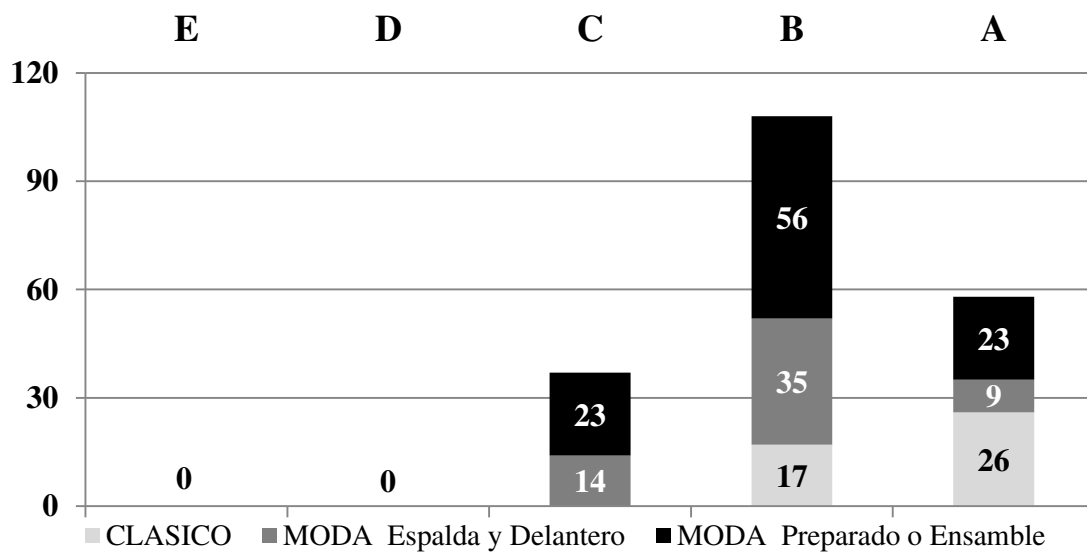
TABLA N° 30: Factor de evaluación - calidad de trabajo

GRADO	N°	%
A	58	29%
B	108	53%
C	37	18%
D	0	0%
E	0	0%
TOTAL	203	100%

Fuente: Elaboración propia.

La FIGURA N° 10 muestra el resultado del factor de evaluación – calidad de trabajo por línea, en el cual se observa que el personal en los tres grupos tiene un comportamiento positivo con respecto a este factor donde el personal de línea clásico supera el GRADO C.

FIGURA N° 10: Gráfica del factor calidad de trabajo por línea



Fuente: Elaboración propia.

- Factor de evaluación de competencias – cooperación:

La TABLA N° 31 muestra el resultado del factor de evaluación – cooperación, en el cual se observa que el 84% del personal evaluado supera el GRADO C (esperado) mientras que el resto se encuentra en él, esto indica que este factor tiene buenos resultados en el personal evaluado.

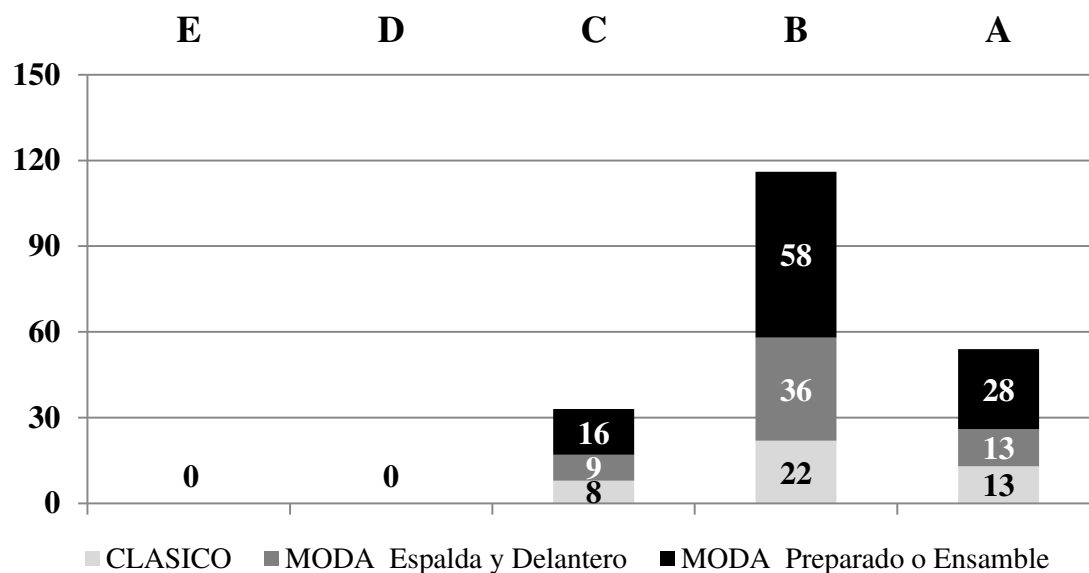
TABLA N° 31: Factor de evaluación - cooperación

GRADO	N°	%
A	54	27%
B	116	57%
C	33	16%
D	0	0%
E	0	0%
TOTAL	203	100%

Fuente: Elaboración propia.

La FIGURA N° 11 muestra el resultado del factor de evaluación – cooperación por línea, en el cual se observa que el personal en los tres grupos tiene un comportamiento positivo con respecto a este factor.

FIGURA N° 11: Gráfica del factor cooperación por línea



Fuente: Elaboración propia.

- Factor de evaluación de competencias – multihabilidad:

La TABLA N° 32 muestra el resultado del factor de evaluación – multihabilidad, en el cual se observa que el 56% del personal evaluado supera el GRADO C (esperado) y solo el 1% se encuentra debajo de él.

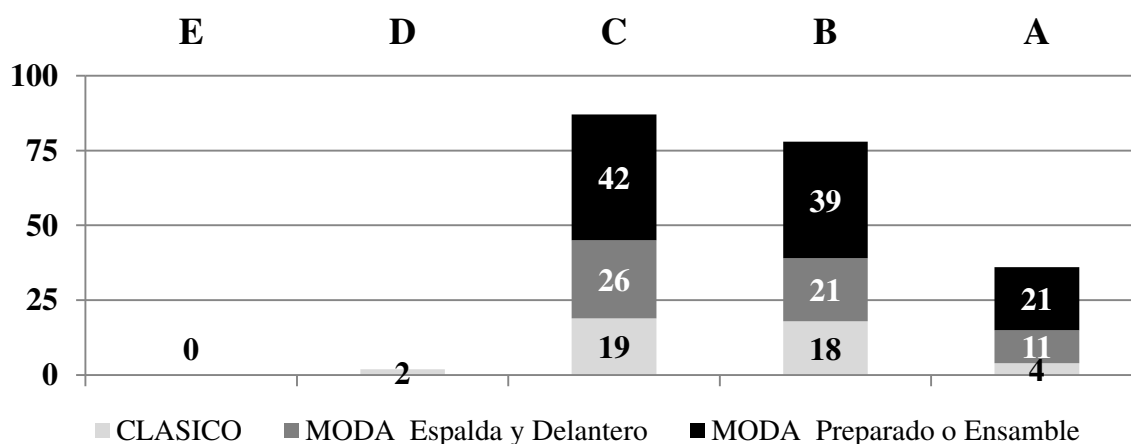
TABLA N° 32: Factor de evaluación - multihabilidad

GRADO	N°	%
A	36	18%
B	78	38%
C	87	43%
D	2	1%
E	0	0%
TOTAL	203	100%

Fuente: Elaboración propia.

La FIGURA N° 12 muestra el resultado del factor de evaluación – multihabilidad por línea, en el cual se observa que el personal en los tres grupos tiene un comportamiento positivo con respecto a este factor.

FIGURA N° 12: Gráfica del factor multihabilidad por línea



Fuente: Elaboración propia.

- Factor de evaluación de competencias – responsabilidad:

La TABLA N° 33 muestra el resultado del factor de evaluación – responsabilidad, en el cual se observa que el 87% del personal evaluado supera el GRADO C (esperado) y solo el 1% se encuentra debajo de él.

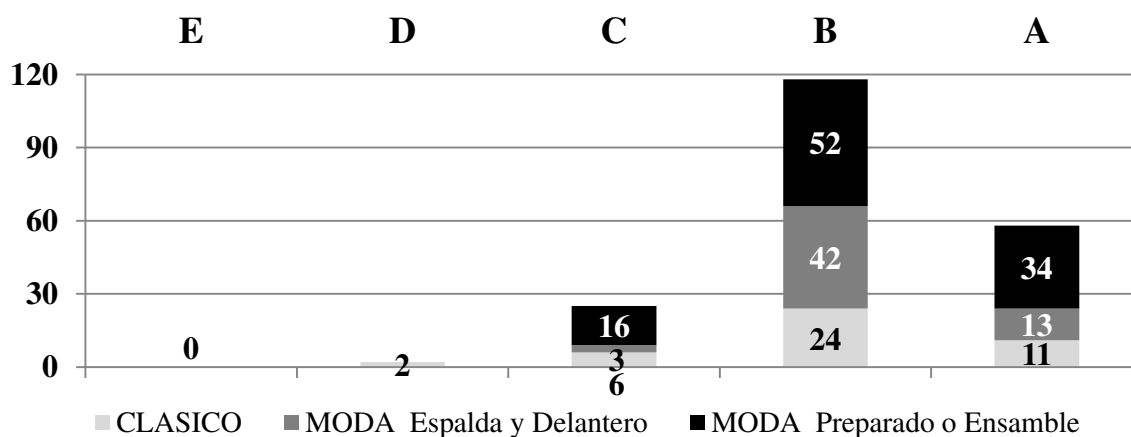
TABLA N° 33: Factor de evaluación - responsabilidad

GRADO	N°	%
A	58	29%
B	118	58%
C	25	12%
D	2	1%
E	0	0%
TOTAL	203	100%

Fuente: Elaboración propia.

La FIGURA N° 13 muestra el resultado del factor de evaluación – responsabilidad por línea, en el cual se observa que el personal en los tres grupos tiene un comportamiento positivo con respecto a este factor.

FIGURA N° 13: Gráfica del factor responsabilidad por línea



Fuente: Elaboración propia.

6.1.4. Evaluación final del desempeño laboral

Se debe tener en cuenta las características de las líneas y módulos del proceso de costura pues determinan la importancia de los factores de evaluación, de tal manera que se asigna un peso a cada factor, tal como se muestra en la TABLA N° 34.

TABLA N° 34: Pesos del factor según el personal

EVALUACIÓN	FACTORES	CLÁSICO	MODA (espalda y delantero)	MODA (ensamble o preparado)
Conducta	• Asistencia	10	10	10
	• Puntualidad	10	10	10
	• Disciplina	10	10	10
Rendimiento	• Eficiencia	40	40	40
Competencias	• Calidad de trabajo	10	5	5
	• Cooperación	5	10	10
	• Multihabilidad	5	10	10
	• Responsabilidad	10	5	5
		100	100	100

Fuente: Elaboración propia.

La TABLA N° 35 muestra el resultado de la evaluación final del desempeño laboral, en el cual se observa que el 31% del personal evaluado tiene un desempeño “SOBRESALIENTE” que significa que obtuvo logros excepcionales en la evaluación global, el 54% tiene un desempeño “BUENO” que significa que la mitad cumple con las expectativas del puesto, mientras que el 15% del personal tiene un desempeño “EN DESARROLLO” que significa que no cumple con las expectativas del puesto se encuentra cerca del alcanzar el nivel esperado.

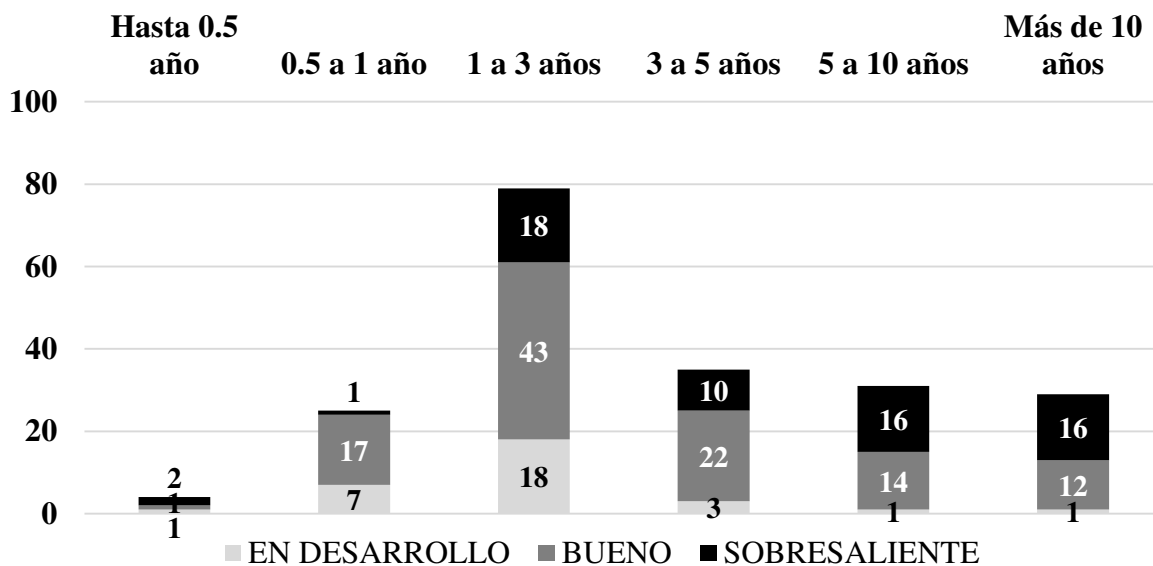
TABLA N° 35: Evaluación final del desempeño laboral

CALIFICACIÓN	VALOR	N°	%
SOBRESALIENTE	76 - 100	63	31%
BUENO	51 - 75	109	54%
EN DESARROLLO	26 - 50	31	15%
INSUFICIENTE	0 - 25	0	0%
		203	100%

Fuente: Elaboración propia.

La FIGURA N° 14 muestra la gráfica de evaluación final vs tiempo de permanencia de cada trabajador en el proceso de costura, la cual se puede señalar como una curva de aprendizaje del personal operativo de dicho proceso pues relaciona el desarrollo del personal a su experiencia o conocimiento del proceso y/o puesto.

FIGURA N° 14: Gráfica de evaluación final vs tiempo de permanencia

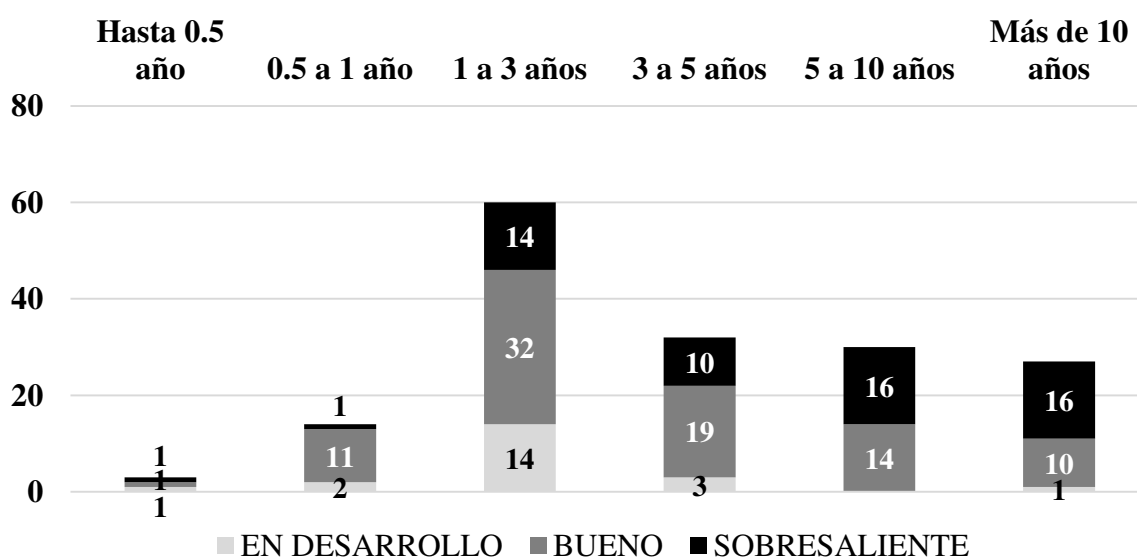


Fuente: Elaboración propia.

Además, se realiza un análisis de dicha curva de aprendizaje según el puesto que ocupa en el proceso de costura y se obtiene los siguientes resultados:

La FIGURA N° 15 muestra la gráfica de evaluación final vs tiempo de permanencia de los maquinistas en el proceso de costura, quienes conforman un total de 166 maquinistas. El 13% de ellos (21 personas) ha obtenido una calificación de “EN DESARROLLO”, donde 1 de ellos tiene más de 10 años en la empresa y los demás tienen menos de 5 años; por lo tanto se deben establecer las acciones de mejora dirigidos a los factores que deben mejorar. Por otro lado, se observa que el 52% (87 personas) ha obtenido una calificación de “BUENO”, donde 24 de ellos tiene más de 5 años en la empresa y 63 tienen menos de 5 años. Finalmente, se observa que el 35% (58 personas) ha obtenido una calificación de “SOBRESALIENTE”, donde 32 de ellos tiene más de 5 años en la empresa y 26 tienen menos de 5 años.

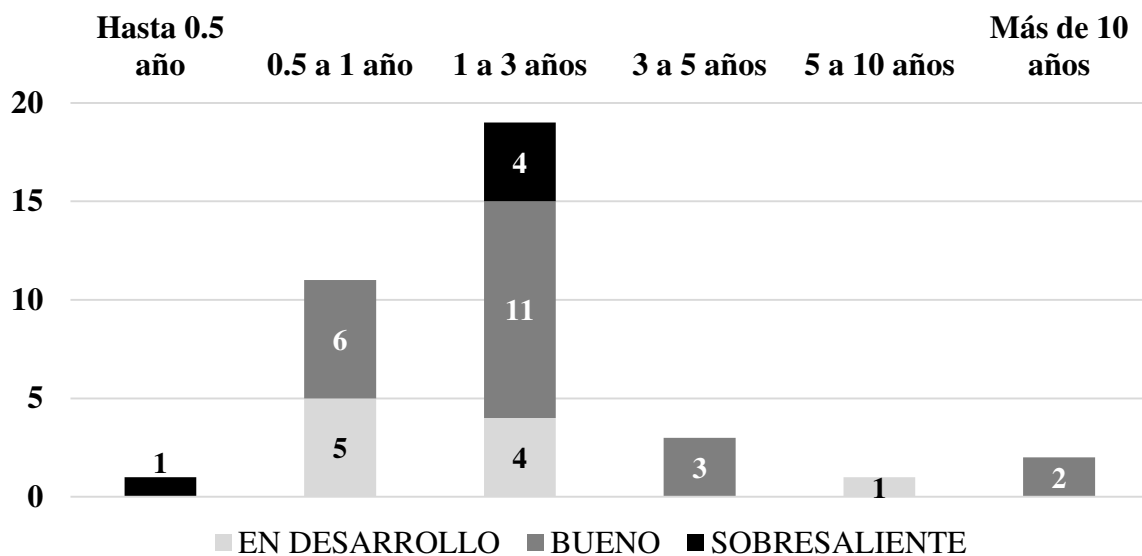
FIGURA N° 15: Gráfica de evaluación final vs tiempo de permanencia (Maquinistas)



Fuente: Elaboración propia.

La FIGURA N° 16 muestra la gráfica de evaluación final vs tiempo de permanencia de los ayudantes en el proceso de costura, quienes conforman un total de 37 ayudantes. El 27% de ellos (10 personas) ha obtenido una calificación de “EN DESARROLLO”, por lo tanto se deben establecer las acciones de mejora dirigidos a los factores que deben mejorar. Por otro lado, se observa que el 59% (22 personas) ha obtenido una calificación de “BUENO”, donde 2 de ellos tiene más de 10 años en la empresa y 20 tienen menos de 5 años. Finalmente, se observa que el 14% (5 personas) ha obtenido una calificación de “SOBRESALIENTE”, quienes tienen menos de 3 años en la empresa.

FIGURA N° 16: Gráfica de evaluación final vs tiempo de permanencia (Ayudantes)



Fuente: Elaboración propia.

6.2. Propuesta de acciones de mejora

6.2.1. Evaluación de conducta

En la evaluación de conducta se debe tener en cuenta que el factor más débil para el personal es la puntualidad, por lo tanto se debe tomar acciones para mejorar dicho resultado pues la impuntualidad se puede asociar con la falta de compromiso o interés de parte del trabajador con la empresa, así como su falta de capacidad de organización.

Existen diferentes acciones que se pueden realizar como correctivas o preventivas, de las cuales la empresa actualmente solo toma acciones correctivas al respecto pues emite las sanciones correspondientes por las tardanzas, sin embargo no influye en la mejora.

En primer lugar, se debe identificar las causas de la impuntualidad de los trabajadores, la cual deriva de una serie de sucesos pues de manera ocasional una persona puede tener imprevistos que generen dichos retrasos, sin embargo si es algo constante debe tener un razón en especial que ocasione este retraso y además se entiende que el trabajador tiene dificultades para organizarse a tiempo. Por tanto, se puede mencionar algunas de ellas:

- Tráfico del trayecto de su vivienda al lugar de trabajo.
- La falta de motivación o interés por el trabajo que realiza.
- El trabajador no entiende el valor de la puntualidad.
- La falta de equilibrio de trabajo y vida personal.
- La distancia del lugar de trabajo a la vivienda del trabajador.

Entonces, la empresa puede tomar algunas acciones para mejorar el resultado global de este factor de evaluación de la conducta:

- Disponer de movilidad de la empresa para los trabajadores.

Según la TABLA N° 25, el 82% del personal se ubica dentro del mismo distrito de San Juan de Lurigancho y muy pocas se ubican en distritos lejanos a la empresa, por ello la movilidad se puede colocar de manera estratégica en el distrito en dos o tres puntos teniendo en cuenta el tamaño del distrito y la capacidad del transporte, esto sería beneficioso para el trabajador y la empresa pero implicaría adicionar algunos gastos a este última.

- Programa de incentivos económicos o no económicos que estimulen el cumplimiento de la puntualidad.

Según la TABLA N° 27, solo el 7% todo el personal logra asistir puntualmente a la empresa, por lo que se puede hacer un programa de incentivos que puede ser económico o no económico dependiendo de la decisión de la empresa, esto sería dirigido solo a un máximo de 5 o 10 personas que cumplan tanto con el factor de evaluación de puntualidad como de asistencia para mejorar ambos resultados, esto sería beneficioso para el trabajador y la empresa e implicaría un costo menor si se realiza inicialmente incentivos no económicos.

- Campaña educativa con material didáctico sobre el valor de la puntualidad.

Al tratarse de personal operativo, la formación mínima que se solicita al personal es la educación primaria o secundaria completa para que pueda básicamente leer y escribir, por lo que necesitan ser guiados en muchos temas tal

como es el valor de la puntualidad, esta campaña estaría dirigido a todo el personal con la finalidad de lograr una mayor difusión y promover dicho valor a todo el personal, esto sería beneficioso para el trabajador y la empresa pero implicaría un costo para la empresa pero se utilizarían recursos que la empresa puede disponer fácilmente.

- Charlas o talleres dirigidos a la administración del tiempo.

La administración del tiempo es muy útil tanto en la vida cotidiana como laboral pues nos permite ser organizados, esta charla o taller estaría dirigido a todo el personal con la finalidad de desarrollar dicha competencia en las personas, esto sería beneficioso para el trabajador y la empresa pero implicaría un costo para la empresa pues esta charla o taller tendría que realizarla un capacitador o puede ser un profesional de la empresa que pueda desarrollar dicha charla o taller.

- Charlas o talleres dirigidos al equilibrio del trabajo y vida personal.

Según la TABLA N° 23, el 34% del personal es casado o conviviente y según la TABLA N° 24, el 44% del personal tiene al menos 1 hijo menor de edad, por ello esta charla o taller estaría dirigido a un grupo del personal con la finalidad de reforzar la importancia de la vida personal y laboral, esto sería beneficioso para el trabajador y la empresa pero implicaría un costo para la empresa pues esta charla o taller tendría que realizarla un capacitador o puede ser un profesional de la empresa que pueda desarrollar dicha charla o taller.

- Filtro de reclutamiento y selección de personal nuevo.

Según la TABLA N° 20, el 53% del personal evaluado tiene menos de 3 años de permanencia y según la TABLA N° 7, ubicada en el 5.2.1. Descripción del Área de Producción, el personal operativo tiene una rotación alta, por ello se debería considerar que al personal nuevo se le evalué la distancia de su vivienda a la empresa y se observe su puntualidad durante el proceso de reclutamiento y selección a fin de obtener el personal adecuado al puesto, esto sería beneficioso para el trabajador y la empresa y significaría principalmente modificar un procedimiento.

6.2.2. Evaluación de rendimiento

En la evaluación de rendimiento se debe tener en cuenta que el resultado global fue positivo, y además de acuerdo a línea o grupo de los módulos su exigencia es diferente; sin embargo, según la TABLA N° 29, el 33% se encuentra debajo de lo mínimo esperado, por lo tanto se debe tomar acciones para mejorar dicho resultado pues la baja eficiencia se puede asociar con la falta de rapidez de ejecución de las tareas asignadas.

En primer lugar, se debe identificar las causas de la baja eficiencia de los trabajadores, si es algo ocasional debido alguna situación inesperada que se presente, sin embargo si es algo constante debe tener un razón en especial que ocasione esta dificultad. Por tanto, se puede mencionar algunas de ellas:

- Falla de la máquina del trabajador.
- Falta de herramientas para ejecutar el trabajo.

- Variabilidad de las operaciones o tareas que se asigna al trabajador.
- Poco conocimiento de costura.

Entonces, la empresa puede tomar algunas acciones para mejorar el resultado global de este factor de evaluación del rendimiento:

- Mejorar la gestión del mantenimiento preventivo y correctivo de máquinas.

La gestión del mantenimiento es útil pues tiene que mejorar el tiempo de respuesta al personal para que no se generen retrasos, esto puede ser ocasionado por la falta de comunicación o de procedimientos claros, por ello esto se debería realizar a cargo de la Gerencia de Operaciones, además esto sería beneficioso para el trabajador y la empresa.

- Mejorar la gestión de las herramientas de trabajo a utilizar.

La gestión de las herramientas de trabajo es útil pues tiene que mejorar el personal debe contar con todo lo necesario para ejecutar su trabajo, esto puede ser ocasionado por la falta de comunicación o de procedimientos claros, por ello esto se debería realizar a cargo de la Gerencia de Operaciones, además esto sería beneficioso para el trabajador y la empresa.

- Capacitar o entrenar al personal en las diferentes operaciones o máquinas.

La capacitación o entrenamiento del personal es importante para que un trabajador ejecute su labor de manera adecuada, esto sería beneficioso para el trabajador y la empresa pero implicaría un costo para la empresa pues el entrenamiento tendría que realizarla el supervisor inmediato o la persona que se le asigne como apta para ejecutar la capacitación.

6.2.3. Evaluación de competencias

En la evaluación de competencias se debe tener en cuenta que el resultado global fue altamente positivo, por lo que se deberá capacitar al personal con la finalidad de mantener o mejorar su desempeño laboral, esto sería beneficioso para el trabajador y la empresa pero implicaría un costo para la empresa pues esta capacitación tendría que realizarla el supervisor inmediato o puede ser un profesional de la empresa que pueda desarrollar dicha capacitación a fin de utilizar los recursos disponibles de la empresa.

6.2.4. Evaluación final del desempeño laboral

El resultado final ha sido positivo para la mayoría de los trabajadores; sin embargo, según la TABLA N° 35, el 15% tiene una calificación “EN DESARROLLO”, por lo tanto el jefe inmediato debe usar el formato para elaborar plan de mejora de cada trabajador dirigido a superar las oportunidades de mejora, el cual se encuentra en el ANEXO N° 7. Mientras tanto el 85% tiene una calificación “BUENO” o “SOBRESALIENTE”, entonces se utilizará el formato señalado con la finalidad de aprovechar las oportunidades de crecimiento o reforzar las oportunidades de mejora.

Por ejemplo, para el trabajador N° 106 se utiliza el formato del ANEXO N° 6 y da como resultado la TABLA N° 36, la cual sirve para recopilar la información de las evaluaciones del desempeño laboral. Por otro lado, se utiliza el formato del ANEXO N° 7 y da como resultado la TABLA N° 37, la cual muestra cómo establecer un plan de mejora del desempeño a través de objetivos para el trabajador.

TABLA N° 36: Ejemplo de evaluación final del trabajador (N° 106)

DATOS GENERALES				
GERENCIA: OPERACIONES		ÁREA: COSTURA – LÍNEA CLÁSICO		FECHA: SEPTIEMBRE 2017
DATOS DE EVALUADOR			DATOS DE EVALUADO	
NOMBRE COMPLETO: EVALUADOR 6			NOMBRE COMPLETO: TRABAJADOR 106	
PUESTO: SUPERVISOR			PUESTO: AYUDANTE	
FACTOR	PESO	GRADO	COMENTARIOS	
EVALUACIÓN DE CONDUCTA			La Puntualidad debe mejorar.	
ASISTENCIA	10	B		
PUNTUALIDAD	10	D		
DISCIPLINA	10	B		
EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO			La Eficiencia debe mejorar.	
EFICIENCIA	40	D		
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS			La Calidad de trabajo debe mejorar. La Multihabilidad debe mejorar.	
CALIDAD DE TRABAJO	5	C		
COOPERACIÓN	10	B		
MULTIHABILIDAD	10	C		
RESPONSABILIDAD	5	A		
CALIFICACIÓN DE EVALUADO				
INSUFICIENTE	EN DESARROLLO	BUENO	SOBRESALIENTE	
	X			
OBSERVACIONES				
OPORTUNIDADES DE MEJORA			OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	
Puntualidad Eficiencia Calidad de trabajo Multihabilidad			Asistencia Disciplina Cooperación Responsabilidad	

TABLA N° 37: Ejemplo de plan de mejora del desempeño del trabajador (N° 106)

DATOS GENERALES				
GERENCIA: OPERACIONES		ÁREA: COSTURA – LÍNEA CLÁSICO		FECHA: SEPTIEMBRE 2017
DATOS DE EVALUADOR		DATOS DE EVALUADO		
NOMBRE COMPLETO: EVALUADOR 6		NOMBRE COMPLETO: TRABAJADOR 106		
PUESTO: SUPERVISOR		PUESTO: AYUDANTE		
CALIFICACIÓN DE EVALUADO				
INSUFICIENTE	EN DESARROLLO	BUENO	SOBRESALIENTE	
	X			
OBSERVACIONES				
OPORTUNIDADES DE MEJORA		OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO		
Puntualidad Eficiencia Calidad de trabajo Multihabilidad		Asistencia Disciplina Cooperación Responsabilidad		
PERMANENCIA	EDAD	GÉNERO	ESTADO CIVIL	HIJOS (<18)
1 a 3 años	18 a 23 años	FEMENINO	SOLTERO	NO
PLAN DE MEJORA DEL DESEMPEÑO				
OBJETIVO	Mejorar la puntualidad a grado C	OBJETIVO	Mejorar la eficiencia a grado C	
PLAZO	6 meses	PLAZO	6 meses	
RECURSOS NECESARIOS	Compromiso de trabajador	RECURSOS NECESARIOS	Entrenamiento de jefe inmediato	
OBSERVACIONES		OBSERVACIONES		
Los minutos de tardanza son 251 por ende en esta evaluación obtuvo el GRADO D. El jefe inmediato debe orientar al trabajador a mejorar su conducta y a su vez realizar el seguimiento de su progreso.		La eficiencia promedio es 37.78% por ende en esta evaluación obtuvo el GRADO D. El jefe inmediato debe realizar el entrenamiento necesario al trabajador y a su vez realizar el seguimiento de su progreso.		

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- El 85% de los trabajadores se encuentran en las categorías “SOBRESALIENTE” y “BUENO”, sin embargo cada trabajador requiere seguir el plan de mejora de desempeño tal como se detalla en el Modelo del Desempeño Laboral propuesto para que desarrollen su línea de carrera. Con respecto al 15% restante requiere una capacitación y seguimiento continuo para aprovechar las oportunidades de mejora y obtener mejores resultados en las próximas evaluaciones.
- Tanto a nivel internacional como el nacional existe una necesidad de establecer un Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral en las organizaciones, con la finalidad de mejorar la gestión de personal y lograr los objetivos organizacionales.
- La evaluación de desempeño laboral es una función de suma importancia para el Área de Recursos Humanos (también conocido como gestión de personas o talento humano) porque sirve para tomar decisiones sobre capacitaciones, remuneraciones, línea de carrera, entre otros.
- Los métodos de evaluación del desempeño son flexibles porque se adecuan a cada empresa, esto es debido a que la estructura interna de cada una de ellas es diferente, de tal manera que estos métodos se elaboran en base al área y puesto a evaluar.
- La evaluación efectuada en el proceso de costura integra diferentes evaluaciones a fin de obtener los resultados de manera más objetiva. Asimismo, tal como se indica en el modelo, es importante la participación del jefe y los supervisores de costura pues son los evaluadores.

- Los resultados de la aplicación del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral demuestran que es una herramienta útil para el jefe inmediato, el trabajador y la empresa, puesto que proporciona información para plantear acciones de mejora a ejecutar con la finalidad de mejorar dichos resultados.

7.2. Recomendaciones

- Debido a que la evaluación del desempeño es una función del Área de Recursos Humanos (también conocido como gestión de personas o talento humano), es la responsable de la implementación del modelo; sin embargo, requiere la participación de los gerentes y jefaturas de las áreas a evaluar.
- La implementación del Modelo de Evaluación del Desempeño Laboral en una empresa requiere que se complete la segunda etapa, pues en esta se efectúa la capacitación a los evaluadores y la entrega del informe de evaluación a través de la entrevista de retroalimentación con cada trabajador.
- Los planes de mejora para cada trabajador deben plantearse de forma adecuada, de tal manera que los objetivos sean claros y factibles, así se pueda observar su progreso en un corto plazo durante el seguimiento efectuado por su jefe inmediato hasta la siguiente evaluación programada.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

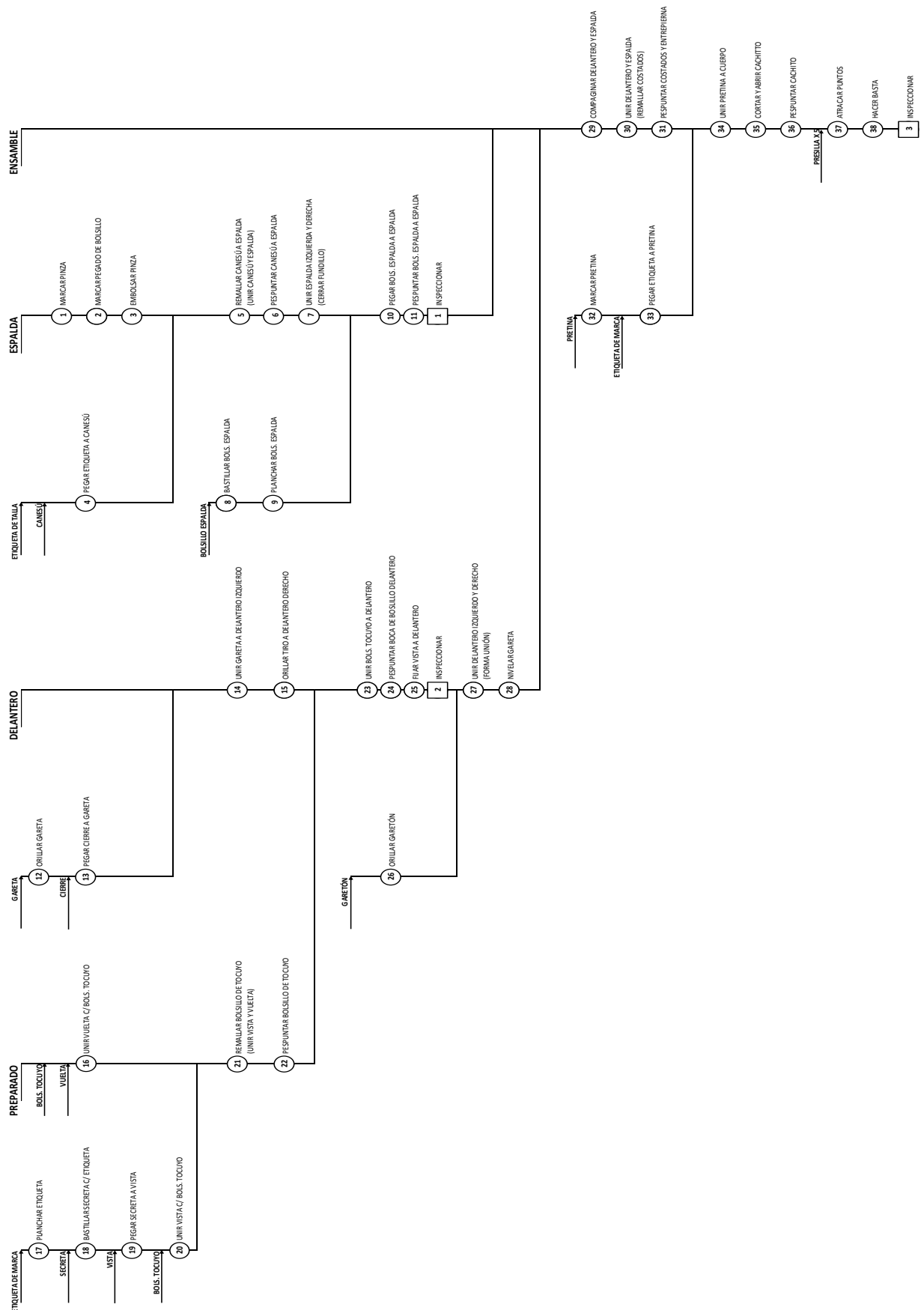
- Alles, M. (2012) *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. (2da ed.). Argentina: Granica.
- Bedoya, D. y Castaño, G. (2014). *Diseño de un modelo de evaluación de desempeño del personal aplicado a la empresa Servicios Industriales Del Risaralda* (tesis de pregrado). Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Recuperado de <http://hdl.handle.net/11059/5004>, el 03/08/2017.
- Castro, A., Palomino, A., Quiñones, A., Landa, J. y De los Santos, V. (2007). *Evaluación del desempeño para la empresa de transporte AEROCÓNDOR* (tesis de maestría). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado de <http://www.auraquinonesli.com/evaluacion.pdf>, el 03/08/2017.
- Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8ta ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009) *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. (2da ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Cornejo, A., Guirola, G. y Pérez, E. (2012). *Modelo de evaluación 360 grados, para fortalecer el desempeño laboral del personal de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR)* (tesis de pregrado). Universidad de El Salvador, El Salvador. Recuperado de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/1249> , el 03/08/2017.

- Dessler, G. y Varela, R. (2011) *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*. (5ta ed.). México: Pearson Educación.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014) *Metodología de la investigación*. (6ta ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.
- Lalangui, T. y Alcalde, J. (2016). *Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la gestión del recurso humano, en la empresa MW BUSINNES S.A.C. de Chiclayo en 2014* (tesis de pregrado). Universidad de Lambayeque, Lambayeque. Recuperado de <http://repositorio.udl.edu.pe/handle/UDL/43>, el 03/08/2017.
- Peña, F. (2014). *Propuesta de diseño de un modelo de evaluación de desempeño basado en competencias que permita calificar el talento humano de la organización CODELCA* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10596/2814>, el 03/08/2017.
- Serres, A. (2014). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño para una empresa de desarrollo de software de gestión empresarial* (tesis doctoral). Universidad Politécnica de Valencia, España. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10251/39907>, el 03/08/2017.
- Tito, P. (2012). *Gestión por competencias y productividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana* (tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3155>, el 03/08/2017.
- Werther, W. y Davis K. (2008) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. (6ta ed.). México: McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.

ANEXOS

ANEXO N° 1: Matriz de consistencia	94
ANEXO N° 2: Diagrama de operaciones de una prenda de vestir (Pantalón clásico)	95
ANEXO N° 3: Formato de descripción de puesto	96
ANEXO N° 4: Descripción de puestos	97
ANEXO N° 5: Registro de evaluaciones	99
ANEXO N° 6: Formato de evaluación final del trabajador	100
ANEXO N° 7: Formato de plan de mejora del desempeño laboral	101

ANEXO N° 2: Diagrama de operaciones de una prenda de vestir (Pantalón clásico)



ANEXO N° 3: Formato de descripción de puesto

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO:	CATEGORÍA:
ÁREA:	JEFE INMEDIATO:
MISIÓN	
FUNCIONES PRINCIPALES	
FORMACIÓN	EXPERIENCIA
OTROS CONOCIMIENTOS	
COMPETENCIAS	

ANEXO N° 4: Descripción de puestos

Puesto Maquinista:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: MAQUINISTA	CATEGORÍA: OPERATIVO
ÁREA: COSTURA	JEFE INMEDIATO: SUPERVISOR DE COSTURA
MISIÓN	
Realizar operaciones de costura de pre-ensamble según especificaciones técnicas definidas para obtener las prendas de vestir según prioridad.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Interpretar información de la ficha técnica para conocer las especificaciones técnicas definidas. • Realizar el acondicionamiento y ajuste de máquinas de costura con materiales requeridos para asegurar las máquinas reguladas con los aditamentos requeridos para la operación a realizar. • Ejecutar operaciones de costura en máquina según especificaciones técnicas e indicaciones de Supervisor para obtener el pre-ensamble de las prendas. • Realizar otras actividades inherentes al cargo. 	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria completa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo: 1 año en el puesto.
OTROS CONOCIMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Operación y utilización de accesorios de máquinas de costura (Recta, remalladora, atracadora, etc.) • Uso de herramientas de medición. 	
COMPETENCIAS	
Calidad de trabajo	Manejo y cuidado de ejecución de tareas con un mínimo de errores, asegurando el orden y la presentación de entrega del trabajo.
Cooperación	Actitud de colaboración y compromiso con su equipo de trabajo para obtener resultados grupales.
Multihabilidad	Actitud abierta y versátil para asumir nuevas tareas, aprender y aplicar rápidamente información nueva.
Responsabilidad	Capacidad de ejecutar las funciones del puesto, teniendo en cuenta los requerimientos y las indicaciones recibidas y los criterios propios de actuación.

Puesto Ayudante:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
NOMBRE DEL PUESTO: AYUDANTE	CATEGORÍA: OPERATIVO
ÁREA: COSTURA	JEFE INMEDIATO: SUPERVISOR DE COSTURA
MISIÓN	
Realizar operaciones esencialmente manuales o con herramientas sencillas, bajo instrucciones concretas para contribuir con la elaboración de las prendas de vestir.	
FUNCIONES PRINCIPALES	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar el traslado y habilitado de piezas, insumos y aditamentos necesarios para la costura de prendas para facilitar el trabajo a los maquinistas. • Realizar actividades manuales en las prendas (marcar, planchar, compaginar, etc.) para facilitar el desarrollo de las prendas de vestir. • Realizar otras actividades inherentes al cargo. 	
FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria completa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo: Sin experiencia.
OTROS CONOCIMIENTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Ninguno. 	
COMPETENCIAS	
Calidad de trabajo	Manejo y cuidado de ejecución de tareas con un mínimo de errores, asegurando el orden y la presentación de entrega del trabajo.
Cooperación	Actitud de colaboración y compromiso con su equipo de trabajo para obtener resultados grupales.
Multihabilidad	Actitud abierta y versátil para asumir nuevas tareas, aprender y aplicar rápidamente información nueva.
Responsabilidad	Capacidad de ejecutar las funciones del puesto, teniendo en cuenta los requerimientos y las indicaciones recibidas y los criterios propios de actuación.

ANEXO N° 5: Registro de evaluaciones

ID DE TRABAJADOR	N°		ASISTENCIA		PUNTUALIDAD		DISCIPLINA		EFICIENCIA		CALIDAD DE TRABAJO		COOPERACIÓN		MULTIHABILIDAD		RESPONSABILIDAD		VALOR	CALIFICACIÓN
238942	TRABAJADOR 1	(...)	B	75%	B	75%	A	100%	E	0%	B	75%	B	75%	C	50%	B	75%	46	EN DESARROLLO
230351	TRABAJADOR 2		C	50%	B	75%	A	100%	A	100%	A	100%	B	75%	C	50%	C	50%	84	SOBRESALIENTE
230306	TRABAJADOR 3		B	75%	A	100%	A	100%	C	50%	B	75%	B	75%	C	50%	C	50%	66	BUENO
231713	TRABAJADOR 4		A	100%	B	75%	A	100%	A	100%	B	75%	A	100%	B	75%	A	100%	94	SOBRESALIENTE
234465	TRABAJADOR 5		B	75%	B	75%	A	100%	A	100%	B	75%	C	50%	D	25%	D	25%	79	SOBRESALIENTE
	(...)																			
230478	TRABAJADOR 100		A	100%	B	75%	A	100%	B	75%	A	100%	B	75%	C	50%	A	100%	80	SOBRESALIENTE
236505	TRABAJADOR 101		B	75%	D	25%	B	75%	C	50%	B	75%	B	75%	C	50%	B	75%	58	BUENO
236703	TRABAJADOR 102		A	100%	B	75%	A	100%	D	25%	B	75%	A	100%	A	100%	A	100%	66	BUENO
237416	TRABAJADOR 103		B	75%	B	75%	A	100%	B	75%	A	100%	A	100%	A	100%	A	100%	85	SOBRESALIENTE
238929	TRABAJADOR 104		A	100%	B	75%	A	100%	D	25%	B	75%	B	75%	C	50%	A	100%	59	BUENO
237766	TRABAJADOR 105		A	100%	B	75%	A	100%	D	25%	C	50%	B	75%	C	50%	A	100%	58	BUENO
238427	TRABAJADOR 106		B	75%	D	25%	B	75%	D	25%	C	50%	B	75%	C	50%	A	100%	48	EN DESARROLLO
	(...)																			
230373	TRABAJADOR 201		A	100%	C	50%	A	100%	B	75%	B	75%	B	75%	C	50%	C	50%	74	BUENO
230599	TRABAJADOR 202		A	100%	D	25%	B	75%	C	50%	C	50%	B	75%	C	50%	C	50%	58	BUENO
234731	TRABAJADOR 203		A	100%	E	0%	C	50%	D	25%	C	50%	C	50%	C	50%	C	50%	40	EN DESARROLLO

NOTA: Detalles de tabla de registros en el CD adjunto.

ANEXO N° 6: Formato de evaluación final del trabajador

DATOS GENERALES					
GERENCIA:		ÁREA:		FECHA:	
DATOS DE EVALUADOR			DATOS DE EVALUADO		
NOMBRE COMPLETO:			NOMBRE COMPLETO:		
PUESTO:			PUESTO:		
FACTOR	PESO	GRADO	COMENTARIOS		
EVALUACIÓN DE CONDUCTA					
ASISTENCIA					
PUNTUALIDAD					
DISCIPLINA					
EVALUACIÓN DE RENDIMIENTO					
EFICIENCIA					
EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS					
CALIDAD DE TRABAJO					
COOPERACIÓN					
MULTIHABILIDAD					
RESPONSABILIDAD					
CALIFICACIÓN DE EVALUADO					
INSUFICIENTE	EN DESARROLLO		BUENO	SOBRESALIENTE	
OBSERVACIONES					
OPORTUNIDADES DE MEJORA			OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO		

ANEXO N° 7: Formato de plan de mejora del desempeño laboral

DATOS GENERALES			
GERENCIA:	ÁREA:	FECHA:	
DATOS DE EVALUADOR		DATOS DE EVALUADO	
NOMBRE COMPLETO:		NOMBRE COMPLETO:	
PUESTO:		PUESTO:	
CALIFICACIÓN DE EVALUADO			
INSUFICIENTE	EN DESARROLLO	BUENO	SOBRESALIENTE
OBSERVACIONES			
OPORTUNIDADES DE MEJORA		OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO	
PLAN DE MEJORA DEL DESEMPEÑO			
OBJETIVO		OBJETIVO	
PLAZO		PLAZO	
RECURSOS NECESARIOS		RECURSOS NECESARIOS	
OBSERVACIONES		OBSERVACIONES	