

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS



TESIS

LA EVALUACIÓN DE 360° Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA HCI
CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS S.A.C, Lima, 2019

Presentado por:

BACH. ADM. MENDEZ CARHUAS SANDRA KARINA

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

LIMA – PERÚ

2019

DEDICATORIA

Con amor para mi bella madre, por todo su esfuerzo y sacrificio, por luchar y nunca soltarme la mano, por tu inmenso amor...eres mi motivo y mi razón para salir adelante.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por la vida, por la salud y por todas las personas que puso en mi camino, para guiarme y seguir adelante, porque Él es mi fuerza y mi guía de mi camino, porque con El, todo lo tengo, nada me falta.

A mi madre por todo su amor y a mi familia por enseñarme de valores, principios y por confiar en mí.

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado Dictaminador:

En acatamiento a las disposiciones comprendidas en el Reglamento de Grados y Títulos de la **Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega**, presento a vuestra consideración la tesis titulada: **“EVALUACIÓN DE 360° Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA HCI CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS SAC, Lima, 2019”** con la intención de alcanzar el **título profesional de Licenciada en Administración.**

Espero que la presente tesis sea de su agrado y sirva de fuente de conocimiento para los estudiantes y futuros profesionales de la Carrera de Administración.

Lima, febrero del 2019

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	v
ÍNDICE	vi
INDICE DE TABLAS	viii
INDICE DE GRÁFICOS	x
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	xvi
CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Situación Problemática	1
1.2 Problemas de la Investigación.....	4
1.2.1Problema General.....	4
1.2.2Problemas Específicos.....	4
1.3 Justificación	4
1.3.1Justificación teórica.....	4
1.3.2Justificación práctica	5
1.4 Objetivos de la Investigación.....	6
1.4.1Objetivo General:	6
1.4.2Objetivos específicos.....	6
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	7
2.1 Antecedentes de la Investigación	7
2.2 Bases Teóricas.....	17
2.3 Glosario de Términos	52
CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES	54
3.1 Hipótesis General	54
3.2 Hipótesis Específicas.....	54
3.3 Identificación de Variables	54
3.4 Operacionalización de variables.....	55

3.5 Matriz de Consistencia	56
CAPÍTULO IV METODOLOGÍA.....	60
4.1 Tipo de la Investigación.....	60
4.2 Nivel de investigación	60
4.3 Diseño de la investigación	61
4.4 Unidad de análisis	62
4.5 Población de estudio.....	62
4.6 Tamaño de muestra.....	62
4.7 Selección de muestra	62
4.8 Técnicas de recolección de datos.	63
4.9 Análisis e interpretación de la información.	64
CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	65
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados.....	65
5.2 PRUEBA DE HIPOTESIS	82
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	101
CONCLUSIONES	103
RECOMENDACIONES	105
BIBLIOGRAFÍA	106

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1 <i>¿Considera usted que la frecuencia con la que se emite el mensaje es suficiente para la comunicación?.....</i>	65
Tabla N° 2 <i>¿Considera usted que la información se da a los trabajadores involucrados del tema?</i>	66
Tabla N° 3 <i>¿Considera usted Que el impacto con el que llega el mensaje sea suficiente para la comunicación?</i>	67
Tabla N° 4 <i>¿Considera Ud. ¿Que los trabajadores ponen empeño para el cumplimiento de sus funciones en la empresa?.....</i>	68
Tabla N° 5 <i>¿Considera Ud. ¿Que los trabajadores de la empresa tienen iniciativa para el cumplimiento de sus actividades?</i>	69
Tabla N° 6 <i>Considera Ud. ¿Que los trabajadores participan activamente en el cumplimiento de los acuerdos de la organización?</i>	70
Tabla N° 7 <i>¿Considera Ud. ¿Que los trabajadores tienen los conocimientos empíricos para el cumplimiento de sus funciones?</i>	71
Tabla N° 8 <i>Considera Ud. ¿Que los trabajadores tienen conocimiento procedimental para el cumplimiento de sus funciones?</i>	72
Tabla N° 9 <i>Considera Ud. ¿Que los trabajadores tienen los conocimientos de formación para el cumplimiento de sus actividades?.....</i>	73
Tabla N° 10 <i>Considera Ud. ¿Qué la productividad en los trabajadores puede mejorar el rendimiento laboral?</i>	74
Tabla N° 11 <i>Considera Ud. ¿Qué el desempeño de los trabajadores puede mejorar el rendimiento laboral?</i>	75
Tabla N° 12 <i>Considera Ud. ¿Qué la capacidad de análisis permite mejorar el rendimiento laboral?</i>	76
Tabla N° 13 <i>¿Considera, qué los trabajadores se comprometen en la realización de sus funciones como parte del comportamiento ético?</i>	77
Tabla N° 14 <i>¿Considera Ud. ¿Qué la puntualidad como factor importante del comportamiento ético se cumple en los trabajadores?.....</i>	78

Tabla N° 15	<i>¿Considera Ud. ¿Qué como parte del comportamiento ético se cumple la responsabilidad entre los trabajadores?</i>	79
Tabla N° 16	<i>¿Considera Ud. ¿Qué la eficiencia de los trabajadores es un factor importante en la evaluación del desempeño?</i>	80
Tabla N° 17	<i>¿Considera Ud. ¿Qué como parte de la evaluación del desempeño la buena aptitud del trabajador es importante?</i>	81
Tabla N° 18	<i>Considera Ud. ¿Qué los resultados se pueden mejorar mediante la evaluación del desempeño?</i>	82
Tabla N° 19	<i>Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Especifica...</i>	85
Tabla N° 20	<i>Frecuencias Observadas de la segunda Hipótesis Especifica</i>	89
Tabla N° 21	<i>Frecuencias esperadas de la segunda Hipótesis Especifica</i>	90
Tabla N° 22	<i>Chi cuadrada de la segunda hipótesis especifica</i>	91
Tabla N° 23	<i>Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Especifica</i>	93
Tabla N° 24	<i>Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Especifica</i>	94
Tabla N° 25	<i>Chi cuadrada de la tercera hipótesis especifica</i>	95
Tabla N° 26	<i>Frecuencias Observadas de la Hipótesis General</i>	97
Tabla N° 27	<i>Frecuencias esperadas de la Hipótesis General</i>	98
Tabla N° 28	<i>Chi cuadrada de la Hipótesis general</i>	98

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No 1 <i>¿Considera usted que la frecuencia con la que se emite el mensaje es suficiente para la comunicación?</i>	65
Gráfico No 2 <i>¿Considera usted que la información se da a los trabajadores involucrados del tema?</i>	66
Gráfico No 3 <i>¿Considera usted Que el impacto con el que llega el mensaje sea suficiente para la comunicación?</i>	67
Gráfico No 4 <i>¿Considera Ud. ¿Que los trabajadores ponen empeño para el cumplimiento de sus funciones en la empresa?</i>	68
Gráfico No 5 <i>¿Considera Ud. ¿Que los trabajadores de la empresa tienen iniciativa para el cumplimiento de sus actividades?</i>	69
Gráfico No 6 <i>Considera Ud. ¿Que los trabajadores participan activamente en el cumplimiento de los acuerdos de la organización?</i>	70
Gráfico No 7 <i>¿Considera Ud. ¿Que los trabajadores tienen los conocimientos empíricos para el cumplimiento de sus funciones?</i>	71
Gráfico No 8 <i>Considera Ud. ¿Que los trabajadores tienen conocimiento procedimental para el cumplimiento de sus funciones?</i>	72
Gráfico No 9 <i>Considera Ud. ¿Que los trabajadores tienen los conocimientos de formación para el cumplimiento de sus actividades?</i>	73
Gráfico No 10 <i>Considera Ud. ¿Qué la productividad en los trabajadores puede mejorar el rendimiento laboral?</i>	74
Gráfico No 11 <i>Considera Ud. ¿Qué el desempeño de los trabajadores puede mejorar el rendimiento laboral?</i>	75
Gráfico No 12 <i>Considera Ud. ¿Qué la capacidad de análisis permite mejorar el rendimiento laboral?</i>	76
Gráfico No 13 <i>¿Considera, qué los trabajadores se comprometen en la realización de sus funciones como parte del comportamiento ético?</i>	77
Gráfico No 14 <i>¿Considera Ud. ¿Qué la puntualidad como factor importante del comportamiento ético se cumple en los trabajadores?</i>	78

Gráfico No 15	<i>¿Considera Ud. ¿Qué como parte del comportamiento ético se cumple la responsabilidad entre los trabajadores?</i>	79
Gráfico No 16	<i>¿Considera Ud. ¿Qué la eficiencia de los trabajadores es un factor importante en la evaluación del desempeño?</i>	80
Gráfico No 17	<i>¿Considera Ud. ¿Qué como parte de la evaluación del desempeño la buena aptitud del trabajador es importante?.....</i>	81
Gráfico No 18	<i>Considera Ud. ¿Qué los resultados se pueden mejorar mediante la evaluación del desempeño?.....</i>	82
Gráfico No 19	<i>Chi cuadrada de la primera hipótesis específica</i>	88
Gráfico No 20	<i>Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica.....</i>	92
Gráfico No 21	<i>Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica.....</i>	96
Gráfico No 22	<i>Chi cuadrada de la Hipótesis General.....</i>	100

RESUMEN

La presente tesis titulada: “EVALUACION DE 360° Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA HCI CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS S.A.C, Lima, 2019” es de enfoque cuantitativo, tipo aplicada, de nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental.

La población de la estudio estuvo formado por 114 colaboradores de la empresa, la muestra fue determinada de forma probabilística logrando un resultado de 88 participantes.

Para recoger los datos con relación al comportamiento de las variables EVALUACION DE 360° y DESEMPEÑO LABORAL, se eligió como técnica de recolección de datos la encuesta y se utilizó como instrumento de recolección de datos un cuestionario que estuvo constituido por 18 ítems con escala de valoración de Likert.

El análisis de resultados se ejecutó mediante el empleo de codificación y tabulación de la información, una vez que la información fue tabulada y ordenada se sometió a un proceso de análisis y/o tratamiento mediante técnicas de carácter estadístico.

La revelación de los resultados fue mediante tablas y gráficos, consecutivamente para comprobar la hipótesis se aplicó la técnica estadística Chi cuadrado,

demostrando la hipótesis general donde el (V1) LA EVALUACION DE 360° se relaciona directa y positivamente con el (V2) DESEMPEÑO LABORAL de la empresa HCI CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS SAC.

Posteriormente se presenta conclusiones y recomendaciones como propuestas de la investigación.

Palabras claves: Eficiencia, gestión, comunicación, responsabilidad, organización, control, evaluación

ABSTRACT

This thesis entitled: "360 ° EVALUATION AND ITS INFLUENCE ON THE LABOR PERFORMANCE OF THE WORKERS OF THE HCI CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS S.A.C, Lima, 2019" is a quantitative approach, applied type, correlational descriptive level and non-experimental design.

The population of the study consisted of 114 employees of the company, the sample was determined in a probabilistic manner, achieving a result of 88 participants.

To collect the data regarding the behavior of the 360 ° EVALUATION and LABOR PERFORMANCE variables, the survey was chosen as a data collection technique and a questionnaire was used as a data collection instrument that consisted of 18 items with a rating scale. from Likert.

The analysis of results was carried out through the use of coding and tabulation of the information, once the information was tabulated and ordered it was subjected to a process of analysis and / or treatment using statistical techniques.

The revelation of the results was through tables and graphs, consecutively to check the hypothesis the statistical technique Chi square was applied, demonstrating the general hypothesis where the (V1) THE 360 ° EVALUATION is directly and positively related to the (V2) LABOR PERFORMANCE of the company HCI CONSTRUCCIÓN Y SERVICIOS SAC.

Subsequently, conclusions and recommendations are presented as research proposals.

Keywords: Efficiency, management, communication, responsibility, organization, control, evaluation

INTRODUCCIÓN

HCI Construcción y Servicios SAC, es una empresa con más de 15 años en el mercado empresarial que presta servicios de saneamiento y mantenimiento de redes de agua, desagüe y alcantarillado en Lima Metropolitana y provincias del Perú.

El objetivo de la investigación es determinar la influencia de la evaluación de 360 grados en el desempeño laboral de los colaboradores, tomando en consideración los siguientes capítulos:

En el **capítulo I**, se reconoció el planteamiento del problema, La importancia del conocimiento de la evaluación de 360 grados se fundamenta en la influencia que este efectúa sobre la conducta de los trabajadores y su relación con el desempeño laboral, siendo primordial su determinación para la elaboración de instrumentos de gestión empresarial. Es indudable que la presencia de un correcto u óptimo clima organizacional involucrará positivamente en el desempeño del colaborador y la Organización. Por ende, creemos que una adecuada evaluación de 360 grados intervendrá claramente sobre el desempeño de los empleados.

En el **capítulo II**, mostramos el marco teórico de la investigación; domina las referencias congruentes con el problema de investigación; nacional, internacional y local así también la investigación teórica como de las variables a estudiar tanto de sus respectivas extensiones con el objetivo de enaltecer dicha investigación.

En el **capítulo III**, demostramos las hipótesis y variable; Por tanto presentamos en este capítulo los aparentes que auxiliarán a solucionar el dificultad de la

investigación, así mismo crearemos indicadores que facilite la medición de las extensiones de cada una de las variables.

En el **capítulo IV**, mostramos la sistemática de la investigación, por la cual nos hace conocer el procedimiento que usaremos puesto que en este caso viene a ser el descriptivo correlacional, la cual radica en relatar, analizar e interpretar metódicamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables así como se puede apreciar en el presente trabajo de investigación, también cabe indicar que el diseño de la investigación es no experimental transversal; expresamos que nuestra investigación es transversal puesto que recogen datos en un solo momento, en un periodo único y es correlacional porque se sitúa a la determinación del nivel de concordancia existente entre dos variables de interés en una misma muestra de sujeto o el nivel de relación entre dos fenómenos o eventos observados.

En el capítulo V: hallará la exposición de resultados, en este capítulo ampliaremos el análisis e interpretación de los resultados alcanzados mediante las encuestas las cuales fueron verificados estadísticamente fiables para fijar la influencia entre ambas variables, así también expondremos las hipótesis planteadas.

Las conclusiones y recomendaciones se efectúan con la intención de fortificar las actividades de unión entre los colaboradores y sus directivos de la organización, a fin de permitir un mejor desenvolvimiento de sus actividades cotidianas.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Situación Problemática

Forma parte de nuestra vida cotidiana la evaluación subjetiva que realizamos sea estas actitudes, conductas, comportamiento y/o acciones a las personas que nos rodean y de esta manera tomar medidas y actitudes frente a ellos. En las organizaciones es importante evaluar al equipo humano, ya que el éxito de la empresa depende mucho del desempeño de las personas por tanto medir, controlar y monitorear nos ayuda en la tomar de buenas decisiones para llegar a los objetivos y metas de la empresa. La evaluación de 180° es una herramienta objetiva utilizado de manera horizontal, quiere decir; puestos del mismo rango o categoría, sin incluir subordinados, mientras que La evaluación de 360° siendo un instrumento que permite medir comportamiento, actitudes, habilidades, conocimiento, competencias de manera integral, quiere decir que incluye jefes directos, subordinados, entre compañeros, supervisores, clientes externos internos y hasta una autoevaluación, que se aplica en las empresas para obtener conocimiento más asertivo de cada colaborar para la toma de decisiones y encaminar hacia el logro del objetivo de la organización.

Sobre La Evaluación 360°, plan refinado que ayuda que un colaborador sea evaluado por todo su medio: jefes, compañeros, proveedores, subordinados o clientes. Las evaluaciones jefe-empleado no

siempre pueden ser completas puesto que la información viene de una única fuente. Las informaciones compuestas pueden brindar una información más exacta, completa y clara del rendimiento de un colaborador. Los empleados mejoran sus conductas, mayor colaboración en el trabajo, mejoras en cuanto a la integración de los trabajadores y mayor productividad a través de la retroalimentación. (Alles, 2006)

Desempeño laboral conocido también como rendimiento desde dos puntos principales: como resultado que son importantes para las metas de la empresa estos pueden ser responsabilidad, obligaciones, tareas, metas y objetivos y como conductas evaluables. (Carbajal, 2013)

La empresa HCI Construcción y Servicios S.A.C. es una organización con más de 20 años de servicio de Mantenimiento y Saneamiento de Redes de agua y alcantarillado, así como otros servicios de cierres y reaperturas de agua, instalaciones de medidores y diferentes actividades relacionadas a la construcción y servicio a nivel nacional.

HCI CYS S.A.C. mantiene personal administrativo y operario en algunas provincias del territorio Peruano, así como en nuestras oficinas de las cuales tenemos el problema de una sobrecarga laboral tanto en oficina central como en campo, donde no se alcanza prestar el servicio adecuado en el tiempo proyectado, manteniendo así servicios pendientes por cumplir y generando retrasos también en la entrega de la documentación en las diferentes áreas en la oficina central, de esta manera

del alcance hacia los objetivos y metas planteados por la institución, una de estas causas es la falta de una buena evaluación del desempeño de funciones, competencias, talentos, habilidades y/o actitudes del trabajador dentro de la empresa.

Al no cumplir las metas proyectadas y entregar el servicio en las fechas programadas nos hemos visto en la pérdida de la imagen y credibilidad y confianza en la empresa frente a nuestros clientes por falta del cumplimiento en la entrega del servicio al cliente como en la entrega de la documentación a las áreas correspondientes para el trámite inmediato.

Podemos considerar que a la continuidad de estos retrasos y sobrecarga laboral el personal se sienta insatisfecho, cansado y opte por retirarse, esto genera también un impacto importante puesto que al contratar personal nuevo genera no sólo inversión de tiempo sino también flujo económico, por lo tanto, costos adicionales y excesos en inversión.

Estos sucesos lo podemos controlar y evitar tomando acciones inmediatas en el cambio del proceso y como parte fundamental incorporar la evaluación de 360 grados mediante la retroalimentación sea estas capacitaciones, cambios de puestos o midiendo las debilidades y fortalezas de cada uno de los trabajadores y de esta manera una mejora en la toma de decisiones.

1.2 Problemas de la Investigación

1.2.1 Problema General

¿De qué manera la evaluación 360° influye en el desempeño laboral del personal en la Empresa HCI Construcción y Servicios S.A.C?

1.2.2 Problemas Específicos

Para sistematizar el problema arriba explicado, nos planteamos las siguientes sub preguntas:

- a) ¿De qué modo la identificación de Competencias influye en el desempeño laboral del personal en la Empresa HCI Construcción y Servicios S.A.C.?
- b) ¿En qué medida las evaluaciones de Actitud influyen en el desempeño laboral del personal en la Empresa HCI Construcción y Servicios S.A.C.?
- c) ¿De qué manera la capacitación en Conocimiento influye en el desempeño laboral del personal en la Empresa HCI Construcción y Servicios S.A.C.?

1.3 Justificación

1.3.1 Justificación teórica

La investigación nos valdrá para constatar y confirmar la importancia y necesidad de una apropiada formación del potencial humano y acrecentar los resultados de la labor del mismo, así como su rendimiento, sustentándonos en las teorías que al respecto coexisten.

1.3.2 Justificación práctica

Vivimos tiempos de continuos cambios, dónde las organizaciones cada vez utilizan métodos, técnicas y herramientas nuevas para alcanzar el éxito, por ello se desarrolló esta investigación para medir el desempeño eficiente del personal donde se escogió la evaluación 360 grados como una de las herramientas más importantes implementadas en muchas organizaciones para detectar habilidades, identificar oportunidades y desarrollar talento, de esta manera tomar decisiones más asertivas y obtener mejor rendimiento y desempeño de los colaboradores alcanzar al cumplimiento de metas y objetivos proyectados de la empresa HCI CYS S.A.C.

La aplicación de esta investigación en la empresa HCI CYC S.A.C. beneficiará directamente a la organización y por tanto al cliente. Con los resultados obtenidos de la evaluación podemos tomar decisiones más asertivas en la implementación de cargos y funciones, capacitaciones ya que nos permite identificar debilidades, deficiencias y fortalezas, conlleva a un buen desempeño laboral disminuyendo sobrecarga y retrasos así mismo una entrega oportuna del servicio con más precisión, orientado a mejorar y obtener un desempeño eficiente.

1.4 Objetivos de la Investigación

1.4.1 Objetivo General:

Conocer si la evaluación de 360° influye en el desempeño eficiente de los trabajadores en la Empresa HCI CYS S.A.C

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Conocer si la competencia interviene en el desempeño laboral del personal en la Empresa HCI CYS S.A.C.
- b) Conocer si la actitud influye en el desempeño laboral del personal en la Empresa HCI CYS S.A.C.
- c) Conocer si el conocimiento influye en el desempeño laboral del personal en la Empresa HCI CYS S.A.C.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Zamora (2011) en su investigación concluye:

El proyecto indica sobre la gestión e implementación de un modelo un modelo de Evaluación de Desempeño 360° dirigido al recursos Humanos, de una Organización Manufacturera. Donde el objetivo principal radicó en comprobar e identificar como parte de las fortalezas del talento humano en las áreas de oportunidad en relación a procedimiento organizacionales importantes como manejo de tareas, liderazgo, trabajo en equipo, entre otras; todo ello desde diferentes enfoques (autopercepciones, directivo, pares y subordinados). Para cumplir a cabo el presente trabajado se recurrió al diseño ex-posfacto transversal descriptivo apoyado en un plan de instrumentación muy parecido a la escala para la medición de comportamientos. Dicha herramienta dio conocer la percepción de veintiocho jefes/subordinados, un directivo y nueve gerentes evaluados. Es primordial mencionar que los resultados obtenidos del estudio actual admiten un análisis cuantitativo y cualitativo relevante

en cuanto a las fortalezas y oportunidades del comportamiento organizacional de gerencia.

Alanuca, Mise (2016) en su investigación concluye:

Por las competencias que existen en la actualidad, cada vez más fuerte para las empresas, por ello ha viabilizado buscar métodos, estrategias que le ayuden a desarrollarse y crecer en un mundo globalizado, enfatizando cada vez más que el éxito de la organización empresarial se encuentra cada vez más en manos de sus trabajadores quienes cotidianamente recalcan sus esfuerzos en el trabajo del día a día, logrando así salir adelante y sobresalir marcando la diferencia con relación a las cantidades de organizaciones dedicadas al rubro.

Por ese motivo, el propósito de esta investigación, es adaptar un diseño de evaluación del desempeño 360° en la empresa SEMAYARI que le puede permitir recolectar datos y procesar información, para que así pueda conocer con claridad los grados y niveles de desempeño de cada una de habilidades de cada persona.

Para lo cual se procedió a evaluar a los empleados de la empresa, tomando en cuenta competencias que se dan a conocer en el manual de funciones, donde a partir de ello se procede a realizar los diferentes test para valorar a cada uno de los empleados de la empresa.

La implementación de un modelo de evaluación 360° para el talento humano de la empresa SEMAYARI mejorará el desempeño laboral

de los colaboradores de la empresa ya que los resultados de la aplicación de los mismos ayudaran a que el departamento de talento humano identifique las falencias que cada uno de los empleados tenia, y de esa manera aplicar acciones necesarias que ayudará a llevar de una manera más profesional el desempeño laboral de cada de los puestos de trabajo de acuerdo a su nivel de preparación y al grado de aptitud que posean.

Fernández (2016) en su investigación concluye:

El principal interés de esta investigación es realizar la evaluación del rendimiento al personal del Colegio Hispanoamericano, considerando como instrumento para realizar la misma el de 360°. Se obtuvo los resultados utilizando un cuestionario de evaluación del desempeño de Fernández (2015) que ayudó evaluar el rendimiento de los empleados en 4 aspectos: formación, planificación y aplicación de conocimientos, asistencia, creatividad, iniciativa y rendimiento en el trabajo; dicho método estaba dirigido al personal administrativo, docente y operativo el cual unos a otros evaluaron el cumplimiento de sus funciones encomendadas.

Tomando en cuenta el interés que tiene la evaluación del rendimiento del personal dentro de las organizaciones se efectuó una investigación de tipo descriptiva y en base de información obtenida se realizó a cabo el estudio de los resultados, donde se hizo una descripción acerca del desempeño que tenía cada trabajador de la

institución. En base a los resultados se finalizó que los trabajadores cuentan con un rendimiento satisfactorio en áreas de: Asistencia, Planificación y Aplicación de Conocimientos, Rendimiento en su trabajo, el cual significa que efectúan sus labores de forma correcta y de esta manera cumpliendo con las prioridades de la institución, así mismo se detalló también con un desempeño insatisfactorio en Creatividad, formación e iniciativa, que se recomienda reforzar estas áreas con todo el personal.

Se recomendó también que el Colegio Hispanoamericano refuerce el buen rendimiento de sus trabajadores mediante posibles ascensos, compensaciones, felicitaciones, para lograr mantener el desempeño satisfactorio donde los colaboradores cuenten y estimulen la iniciativa, creatividad impulsando programas de formación y mejora continuo.

Vuele (2012) en su investigación concluye:

La evaluación de rendimiento o desempeño ayuda a las organizaciones, descubrir, identificar las debilidades y fortalezas de los colaboradores en y de esta manera determinar el potencial de su rendimiento en la empresa. Este procedimiento de evaluación es necesario que llegue hasta la causa de las deficiencias para instaurar medidas de mejora entre ambas partes, con el objetivo de acrecentar una ventaja competitiva fundamentada en la prestación de servicios de buena calidad.

Las técnicas empleadas, y los métodos en donde se precisan el procesamiento de datos, aplicados en esta investigación, permitieron determinar con claridad el problema del rendimiento laboral en la Clínica San Andrés, los mismos que asienten a través de la línea de Investigación de Modelos de análisis y desarrollo del capital intelectual modelar junto con el marco teórico una propuesta coherente con los problemas de la Clínica.

Bajo este contexto, se desarrolla la presente propuesta denominada “Sistema de Evaluación de desempeño para mejorar el rendimiento laboral de la clínica Torre Medica San Andrés”, herramienta de gestión humana que consta de la fase de preparación, el diseño de sistema y control y evaluación del desempeño contribuyendo a mejorar el rendimiento de sus colaboradores.

Ramirez (2015) en su investigación concluye:

Trabajo investigación sobre Psicología Industrial, en Gestión de Personal, específicamente Evaluación al Desempeño. El objetivo fundamental determinar de qué manera afecta la evaluación de 360 grados basada en habilidades y competencias, en los índices de rendimiento y productividad del período abril 2014 - julio 2014 en el área de talento humano de Consulting & Tax. Se sustenta teóricamente en el análisis y estudio de gestión empresarial de Martha Alles que se basa en modelos de evaluación al desempeño

planificado en competencias, mejor explicado en los capítulos: Evaluación del desempeño y Competencias. Investigación Descriptiva, no experimental. La hipótesis plantea que la evaluación de 360° influye directamente en los índices de productividad en áreas del talento humano de Consulting and Tax.

Concluyendo que la evaluación de 360° basado en competencias influye positivamente en los índices de productividad; con la recomendación que la evaluación al desempeño tiene que tener un seguimiento por periodos paulatinos, en el caso de que sus integrantes cambiaran, debería realizárselo como equipo de trabajo.

2.2.2 Antecedentes Nacionales

Vivanco (2010) en su investigación concluye:

En el ámbito nacional e internacional, las organizaciones se encuentran en constante competencia y desarrollo. Por esa razón, es necesario la constante verificación de la productividad de los trabajadores. Por tanto, es necesario efectuar evaluaciones globales que consideren el rendimiento, competencia y conocimiento que tiene cada colaborador. Estas evaluaciones deben reunir la información de no sólo un trabajador, sino de todos que conformen el ambiente laboral del evaluado. Así se evita un resultado apartado, parcial e incompleto, logrando de esta manera trabajadores más motivados. Entre las evaluaciones integrales más conocida tenemos la evaluación de 360°, que toma las críticas de los trabajadores que

corresponden al ambiente del valuado (pares, colaboradores, jefes entre otros) con respecto de sus competencias y habilidades.

El presente trabajo contiene como elementos primordial la descripción de la metodología de gestión del plan de tesis, aplicación y concepto de la evaluación 360°, el proceso del progreso del software utilizada en la edificación del instrumento web de evaluación 360° y el detalle de sus procesos de uso. También, mostramos el uso de una matriz de trazabilidad y un detalle de investigación que ayuda el acatamiento de las exigencias tomadas, así también la verificación del funcionamiento correcto.

En el Perú sólo las organizaciones que poseen buena volumen monetario tienen un instrumento que resista la evaluación de 360°, ya que la adquisición de esta herramienta es muy elevado. El presente trabajo, por ser un investigación académico, viene a ser de costo reducido, sin embargo contiene las funcionalidades importantes de este eficaz instrumento.

El software proveniente del proyecto de tesis que posee parte de sus importantes operatividades la dirección de un registro general de competitividades, organizaciones la cual efectúan evaluaciones 360°, empleados, áreas, cargos y evaluaciones 360°, así también el rellenado de exámenes en línea, revisión y visualización de informes y envío de comunicaciones vía email.

Ruiz (2016) en su investigación concluye:

El presente trabajo de indagación tiene entre su objetivo principal trazar un método de estimación de desempeño, adaptable a las áreas de jefaturas de la Planta Industrial puesto que su aporte es al crecimiento personal y profesional. Esta investigación fue aplicada y descriptiva, puesto que auxiliará a componer problemas de la organización y el esquema no experimental. Dentro de la población y muestra en estudio fueron, los directores de planta (jefe de logístico, contabilidad, almacén y tesorería, jefe de ensamblaje y producción, jefe comercial y de recursos humanos), así también algunos colaboradores de la base industrial entre personal mecánico, soldadores, administrativos y de servicios, Los materiales usados fueron un interrogatorio de encuesta y entrevista, matriz de evaluación y tarjetas de vigilancia.

Como resultados importantes se obtuvo que en la base Industrial Chemoto vienen usando un procedimiento de evaluación del rendimiento muy cotidiano que no ayuda en un proyecto claro. Las jefaturas piensan que es necesario considerar instaurar un instrumento objetiva de evaluación, con intenciones de mejorar en cuanto a capacitaciones, desarrollo y remuneraciones del trabajador. Los colaboradores opinan que a la organización le faltan programas de incentivos y beneficios las cuales están insatisfechos con los contenidos materiales y físicas, así también con las normas y leyes administrativas de la organización.

Por ello se invita incorporar como herramienta de evaluación de 360° en la base Industrial Chemoto, por el gran aporte al crecimiento personal y profesional para sus colaboradores. Así también para el buen uso de este instrumento es necesario proveer anticipadamente de reforzamiento, sensibilización y capacitaciones a los colaboradores, así mismo enderezar los componentes a tantear a los objetivos empresariales.

Baquerizo (2015) en su investigación concluye:

El objetivo general de la investigación es comprobar la forma que se usa la evaluación de 360 grados de rendimiento laboral en los colaboradores de la Clínica Good Hope. La evaluación de 360 grados es un instrumento importante que permite como tomar la mejor decisión e ir en crecimiento en cuanto a gestión administrativa en una organización. La investigación fue cuantitativo con enfoque descriptivo. La prueba estuvo formada por 244 trabajadores acomodada por ejecutivos, jefes, clientes y trabajadores. Se usó el muestreo probabilístico. Las deducciones de la evaluación de 360 grados del rendimiento laboral, este modelo demuestra que es imputable a la Clínica Good Hope, el 71% de jefaturas descubren que dicha evaluación es alta, así mismo para el 36% de ejecutivos el rendimiento laboral es alto, y para el 54% de los trabajadores es medio.

Meléndez (2015) en su investigación concluye:

En el presente trabajo se ha propuesto mejorar el procedimiento de evaluación del rendimiento de los trabajadores de Edpyme Raíz en Chiclayo, año 2015. Para conseguir la meta propuesta, fue preciso determinar el procedimiento de evaluación de desempeño de los trabajadores. La indagación que fue usada se estableció en el progreso hipotético de Dessler, Allens y Chiavenato la cual fue constituida por medio de la técnica de Likert. Con la presente tesis se alcanzó a la conclusión de que procedimiento de evaluación de rendimiento la cual se aplica a los empleados de Edpyme Raíz alcanza un nivel alto. Se dio una propuesta con la finalidad de identificar y mejorar los indicadores que se encuentren en un nivel regular o bajo y de esta manera mejorar el procedimiento de evaluación. Dicha propuesta ha sido formulada usando las definiciones provenientes de la evaluación del desempeño y evaluación 360 grados, componiendo esta últimas como soporte para expresar una proposición que consiste en la mejora del procedimiento de evaluación de desempeño para la organización.

Espinoza (2017) en su investigación concluye:

La presente investigación como objetivo tiene la de definir una estructura de herramienta de Evaluación del Desempeño para los trabajadores de Producción de una organización dedicada a la producción de ropas, cuyo importancia es aplicar la evaluación de desempeño al personal operativo del área de costura.

El tipo de Evaluación del Desempeño del personal se encuentra formado por evaluaciones de: competencias, rendimiento y conducta, la cual para cada evaluación se estableció criterios de evaluación citados, cuya composición dio como consecuencia la apreciación terminable del evaluado.

Para el trabajador evaluado de costura, se le determinó el peso necesario según el trazo de costura (clásica o moda), de esta manera muestra la evaluación final donde el 31% de los empleados obtuvieron el desempeño “SOBRESALIENTE”, el 54% un desempeño “BUENO” y por último el 15% un desempeño “EN DESARROLLO”.

En conclusión, las deducciones del uso de Evaluación del Desempeño exponen la ayuda para los jefes inmediatos, el empleado y la empresa, sirven para lograr indagación que se necesita para diseñar y conocer gestiones con el fin de renovar los efectos de los colaboradores de la organización.

2.2 Bases Teóricas

La identificación de habilidades y fortalezas de los colaboradores de una organización debe orientarse a la mejora y aprovechamiento de este para el buen uso del potencial y talento humano puesto que hoy en día es el más importante como factor elemental para las empresas, la mano de obra del personal calificado, y con talento. Por ello es importante que las

organizaciones primen de más importancia en invertir un poco más en las herramientas, métodos o procesos para la identificación del personal con la que cuenta para cumplir con las metas propuestas.

Sin lugar a duda las empresas deben tomar conciencia respecto al personal que forma parte del grupo humano como colaboradores, donde identificar las aptitudes, cualidades, y potenciales es una de los objetivos importantes en las que deben enfocarse para de esta manera mejorar en la toma de decisiones para retroalimentar, reforzar y/o capacitar al personal de acuerdo a su talento identificado.

En nuestro país, en los últimos años como parte del desarrollo y exigencias de ámbito internacional se viene incitando en la inversión en el capital humano, en el desarrollo del potencial de los trabajadores como única garantía de que las organizaciones puedan competir y salir airoso frente a la competencia y conseguir los metas y objetivos proyectadas.

La administración de personal toma el papel fundamental como parte de identificar y tener claro las cualidades y habilidades de los trabajadores que forman parte de su equipo en la organización, los jefaturas y gerentes también deben poner un poco más de énfasis e importancia apoyando en estas áreas para los cambios y mejoras en la implementación de estas evaluaciones de desempeño y rendimiento laboral.

Con la finalidad de sustentar nuestra investigación, mostramos ideas primordiales avanzadas en factor de Gestión de la evaluación del Potencial Humano.

Conceptualización de la variable Evaluación de 360 grados

La Evaluación de 360 grados

Según (Alles, 2005) define la evaluación de 360 grados como:

Un método en la que ayuda donde un trabajador es evaluado por los que los rodea, pueden ser: pares, jefes, clientes, subordinados o proveedores.

Es un método de evaluación refinado manejado ya por grandiosas organizaciones multinacionales donde se puede evaluar de jefes a jefes, dos o más supervisores, dos o más pares y otras trabajadoras sea este clientes o proveedores. Cabe decir que en cuanto mayor sea la cantidad de evaluadores, el grado de seguridad de los resultados del sistema será mayor.

Evaluación de 360°: radica en que un número de colaboradores valoren a otro mediante una serie de anexiones o elementos predestinados. Estos elementos son comportamiento observados por quienes las rodean y quienes califiquen en el día a día.

Conocida también como 360° feedback que consiste en evaluar al trabajador por al menos ocho personas del entorno laboral, pues cuantos más colaboradores sean involucrados, más alta será la credibilidad y confiabilidad en los resultados obtenidos.

Entre los posibles evaluadores tenemos a: miembros del equipo, supervisores, clientes, empleados y managers.

Las evaluaciones de jefes a empleado pueden ser no de confianza por ser incompletas, puesto que tienen información de una fuente. Las múltiples pueden abastecer una información más completa y notable del desempeño de un trabajador. Adicionalmente se puede crear un clima con mayor colaboración en la empresa, los trabajadores como impacto pueden asumir mejor sus conductas y esto conlleva también a los demás. Si esto ocurre es probable obtener un aumento en la productividad.

Como beneficio la evaluación de 360° está conceptualizada como un método confiable para el desarrollo de los colaboradores. El feedback que viene del jefe puede no ser aceptado por el trabajador como única fuente de retroalimentación, en especial si es diferente del que esperaba. La credibilidad del participante también se puede ver afectado si se considera que la evaluación de los jefes es injusto o que tiene algún tipo de preferencia, por eso la mayoría confía más en las evaluaciones múltiples como la de 360° o la de 180°.

La evaluación de 180 grados es cuando un trabajador es evaluado ya sea por sus pares, su jefe y algunas veces por clientes. La diferencia está en que en la evaluación de 360° no contiene el grado de subordinados.

La evaluación de 180 grados se definir como una alternativa media entre la evaluación de 360 grados y el acostumbrado enfoque de la

evaluación de desempeño, figurado por la correlación supervisor a supervisado o jefe a empleado.

Dado la información, la evaluación de 180° al igual que la de 360 son herramientas conocidas, pero son minorías las organizaciones que la utiliza, por ello la implementación de este método requiere mucho compromiso, así de la organización, del colaborador participante. Implica sea conocido por todos los integrantes la importancia de los trabajadores como el primordial elemento del capital humano en las empresas.

Dentro de los beneficios de la evaluación de 360 grados serían múltiples como parte de una herramienta de desarrollo de competencias. En primera escena un trabajador puede verse a través de la mirada de los otros.

Las evaluaciones de 360 grados nos permiten agrupar en pequeños colectivos, esto nos ayuda a analizar con profundidad el concepto que se tiene el uno a los otros, en cuanto a característica, comportamiento, aptitudes, respeto, educación y otros ya sea sobre el evaluado. Para que estas miradas pueden graficarse es necesario considerar con un mínimo de tres evaluadores por ejemplo tres subordinados, tres pares. Por último, el beneficio se podrá conocer posteriormente de la evaluación de 360 grados, con el plan de desarrollo que se elaborará. La evaluación de 360 grados se usa en algunos casos en transcripción resumida, pues este se conoce como evaluación de 180 grados, este

último es recomendable como un salida anterior a la de 360 grados puesto que es necesario poner en práctica y asimilar el funcionamiento y el procedimiento de este antes de pasar a utilizar la evaluación de 360 grados ya que este vendría a ser el más completo hasta el momento.

En la obra Estrategias de capital humano, su autora Lynda Gratton, dice que es importante analizar y saber las actitudes, capacidades y otras conductas de los trabajadores, pues estas son las que impulsan el rendimiento, son muchas los caminos que indica esta autora, entre ellas se encuentra la mencionada evaluaciones de desempeño junto con la autoevaluación y evaluación de 360 grados o de 180 grados en otros casos; también sugiere comparar con otras empresas y encuestas entre trabajadores con interrogantes para evaluar datos suaves y fuertes; entre los suaves tenemos como ejemplo, Grado de satisfacción que tienen los trabajadores respecto a su propio rendimiento, y como ejemplo de datos fuertes tenemos; frecuencia de comunicación que tienen los empleados con el director del área. A las mencionadas evaluaciones podemos sumar las entrevistas individuales para la evaluación de competencia.

Por cualquiera de estos métodos se debe evaluar la grieta existente entre la persona que lo ocupa y lo requerido por el puesto.

Según Mondy y Noe (2005) menciona:

La evaluación de 360 grados o evaluación de retroalimentación es un instrumento cada vez más conocido que contiene substancias de evaluación de múltiples grados en la organización, así también de información externa. En este procedimiento toda persona que tiene vínculo con el trabajador evaluado, como supervisores, colegas, directivos, grupo del equipo, el mismo colaborador, clientes sea internos o externos, le evalúa y le determinan una apreciación o calificación. Según la organización de consultoría en recursos humanos William M. Mercer, entre los años 1995 y para el año 2000 aumentaron en un 65 por ciento de un 40 por ciento de empresas que usaron la retroalimentación de 360 grados. La diferencia con los puntos de vista cotidianos, la evaluación de 360 grados consiste en las destrezas importantes a través de los términos de la organización. También, al acompañar el compromiso de la evaluación entre muchos integrantes, varios de las faltas comunes de evaluación se logran comprimir o excluir. Ahora los redes de cómputo ayuda a que el colaborador que examina puede realizar más ligero puesto que se encuentran disponibles en línea y hay muchos instrumentos que ayudan en que la calificación sea más rápido y efectivo. El procedimiento de evaluación de 360 grados provee las medidas más neutrales de la eficiencia de un trabajador. La introducción del enfoque de muchas fuentes ayuda y da como resultado un enfoque mucho más

extenso del desempeño del colaborador y minimizar predisposiciones que surge desde una perspectiva limitado de la conducta. El crecimiento y desarrollo del trabajador que es fundamental en la zona de labor, necesita una buena retroalimentación, eficazmente planteada, específica y honesta.

Además, tener resultados de diferentes fuentes genera confianza puesto que viene de evaluadores variados, así mismo el proceso se puede defender legalmente gracias a los múltiples y variados evaluadores. Sin embargo, es necesario que todas las partes involucradas estén bien informados de todos los métodos para reunir y resumir la retroalimentación, los criterios de evaluación y el uso que se le dará. Un sistema de muchos evaluadores puede requerir más tiempo y por tanto más la forma de organizar y dirigir a las organizaciones puede requerir alternativas tradicionales evaluaciones integrales.

Evaluación del desempeño, un método serio de evaluación y revisión de habilidades laborales sea este de equipo o individual. No obstante la evaluación del desempeño debe ser primordial cuando se aplica en una empresa, el tratamiento de evaluación de desempeño en las áreas de la institución se focaliza en el colaborador propio. Sin interesar la intensidad, una evaluación poderosa mide los resultados y empieza los procedimientos de formación y crecimiento de metas y objetivos.

La Gestión del desempeño radica en todos los sistemas y métodos organizacionales que determinan la eficiencia del desempeño de los trabajadores, los equipos y la organización. La evaluación del desempeño es sumamente importante y definitiva para el éxito de toda organización. Toda organización debería tener un método o algún instrumento que ayude en la evaluación del grado de desempeño personal y en equipo con la finalidad de generar planes adecuados de desarrollo y crecimiento.

Ante la competencia global que afecta a la mayoría de empresas de Estados Unidos es necesario la supervivencia y el éxito y para ello es importante que las organizaciones mantengan la competitividad en ese ámbito. Es importante que los gerentes tomen conciencia que la valoración del desempeño sea general, completa y que es un procedimiento constante y se debe mantener para obtener buenos resultados y mantener la continuidad del éxito de la empresa a largo plazo y no considerar un proceso periódico. Es importante tomar en cuenta que si un proceso de evaluación de desempeño tuviera una estructura, plan erróneo o su administración es inadecuada o incorrecto, se generará temor en los trabajadores en aceptar evaluaciones y para los gerentes proporcionarlas será incómodo. De hecho para los algunos gerentes casi siempre le ha sido incómodo y aborrecido del tiempo que se toma, los papeleos, la incomodidad y las decisiones

difíciles que casi siempre están presentes en el proceso de la evaluación. Aplicar dicho proceso interfiere la labor primordial de los gerentes por lo que la experiencia puede ser no muy agradable cuando algún trabajador no ha tenido un buen desempeño, esto es especialmente desagradable cuando no se está preparado para este tipo de resultado. Según fuentes británicas de cada ocho gerentes uno prefiere ir al odontólogo que efectuar una evaluación de desempeño. Cuando dichas evaluaciones no son exactas, oportunas y justas no premia a los trabajadores que realmente merecen puesto que tienen un desempeño extraordinario, no orientan ni motivan a los empleados con desempeño intermedio ni brindan retroalimentación apropiado a los trabajadores cuya labor está indiscutiblemente por debajo del nivel estándar.

El proceso de la evaluación asimismo puede generar angustia en los trabajadores evaluados. Mucho depende de los resultados de la evaluación las oportunidades de ascenso, aumento de compensación, mejores encomiendas de trabajo puesto que dicha información de la evaluación ayuda en la toma de decisiones para estos casos.

¿Si la evaluación del desempeño es continuamente una dinamismo desagradable y negativa que parecen pasar por alto la perfección entonces porque las empresas no las eliminan? Ciertamente muchos gerentes harían eso si no es que necesitaran entregar

feedback o retroalimentación, motivar e incentivar el crecimiento del desempeño, justificar las renunciaciones, tomar buenas decisiones, identificar las escaseces de formación, progreso y preservar las decisiones del trabajador.

Las evaluaciones del desempeño brindan trascendentales beneficios, estas pueden ser lógicas así también de otro tipo, por lo que es necesario que los trabajadores apoyen en rechazar a desligarse de ellas.

Las evaluaciones del desempeño cumplen variedad de propósitos, algunos de ellos es lograr los mejores resultados y obtener la eficiencia es cada vez más las prioridades de las organizaciones en estas épocas tan competitivas del mercado global. Por lo que dejar en abandono el único sistema vinculado con el desempeño donde el énfasis se encuentra en los trabajadores sería una reacción exagerada.

Desarrollar un proceso de evaluación de desempeño correcto será lo primordial para la administración eficiente de recursos humanos.

Las organizaciones mejores orientadas de los Estados Unidos estiman que las evaluaciones del desempeño es un ejercicio sería muy a pesar de las críticas que hay sobre este procedimiento de administración. Recuerda que la evaluación del desempeño es el medio para resaltar el desempeño de los trabajadores y no un fin

en sí misma. Ante ello tenemos informes de que este proceso si funciona para el beneficio de las organizaciones, tenemos por ejemplo en de la Fundación Nacional para la ciencia donde descubrió que las organizaciones que modificaron su proceso de una que no media el desempeño, el trabajo por uno que si lo hacía y consideraron el feedback del desempeño este incrementaron en productividad y crecimiento en promedio del 43 por ciento.

Los resultados de la evolución del desempeño dan como resultado un principio para la toma de decisiones racional con respecto a los ajustes remunerativos. Mayormente los gerentes piensan que deben reconocer y recompensar cuando el desempeño laboral es sobresaliente de forma material con crecimiento remunerativo.

Premiar las actitudes necesarias para lograr el propósito, objetivos y metas de la organización es lo más importante de proceso estratégico de una empresa.

Por ello para motivar un buen desempeño, una organización debe planear e insertar un proceso de evaluación de desempeño valida y confiable para posterior reconocer y recompensar en la misma forma a los empleados y grupo más productivo.

La información de la evaluación del desempeño con mayor frecuencia también lo usan para la toma de decisiones de muchas áreas como de relaciones internas con los trabajadores como, la terminación de la relación laboral, la promoción, la destitución,

las transferencias y despidos, como ejemplo tenemos el desempeño de un trabajador puede ser útil para precisar sus cualidades y habilidades para realizar otra labor en un equivalente grado como se solicita para estimar los cambios. Así mismo si el grado de desempeño es inadecuado o no es lo esperado puede ser adecuada la destitución o término de relación laboral.

Muchas empresas intentan precisar el potencial, habilidades y comportamientos de los trabajadores evaluando su desempeño.

La evaluación del desempeño debe generar un ambiente donde los trabajadores experimenten apoyo para mejorar su rendimiento al realizar un procedimiento y obtener mejores resultados. Por tanto, no debería modificarse en un instrumento que sirva para calificar si la deducción es mala, todo lo contrario, si los resultados fueran negativos que esta sea motivo para mejorar y tomar las decisiones correspondientes en cuanto a mejora, crecimiento y desarrollo de los trabajadores.

Es necesario usar medidores como coste, oportunidad, aptitud, ya que si no hay será mucho más difícil medir el desempeño, por ello cabe decir que si no los tiene, no es fácil cuantificar y entonces tendrá que modificar sin poder prevenir logrando efectos desagradables e inútiles.

Conseguir que la evaluación pase a ser un programa fácil y no tedioso es muy difícil, sin embargo nunca es imposible. La clave

está en proyectar apropiadamente e implicar con la indagación y alineación conveniente a todos los colaboradores.

Según Leboyer (200) define la evaluación de 360 grados como:

Como una evaluación realizada anónimamente por personas que conocen al individuo evaluado. Entre los que participan en este tipo de evaluaciones serían los trabajadores, jefes, subordinados, proveedores, clientes, familiares y amigos.

La evaluación de 360 grados es un cuestionario en confidencialidad que permite una auto descripción y tomar información de las competencias sea este de uno mismo como de las otras personas que lo conocen.

Se trata de un modelo de evaluación hasta el momento revolucionaria y de gran utilidad para el crecimiento y desarrollo profesional y la mejora de competencias laborales.

Cotidianamente tenemos una percepción del prójimo, mediante una evaluación que cada uno de nosotros realizamos a las personas con la que constantemente estamos en contacto, aunque no siempre lo hacemos de manera evidente y definen nuestros comportamientos sociales. Si por ejemplo pensamos o tenemos una idea de que un compañero es colérico o es temeroso, lo tendremos siempre en cuenta cada vez que tratamos con él, esta percepción nos ayuda en la forma de relacionarnos con cada uno

de ellos de acuerdo a su carácter o la percepción que hayamos tenido de cada uno de ellos. Por tanto, querer saber lo que los demás opinan y piensan de nosotros con respecto a nuestros comportamientos y actitudes es muy importante y es mucho más que una simple curiosidad. Esta información es sumamente importante puesto que no sólo nos permite entender a los demás, si no también nos permite entender mejor el comportamiento de los demás para con nosotros y que al mismo tiempo nos ayuda a reflexionar nuestro propio comportamiento, nos permite analizar con un poco más de profundidad nuestro accionar frente a nuestros colegas, compañeros con los que nos relacionamos y esto a demás a mejorar nuestras actitudes, sobre todo con información que es seguro ya que procede de varios observadores, nos incita reflexionar y contribuir al crecimiento personal.

Esta ansia de saber lo que piensan los demás es importante para las empresas puesto que una oferta se evidencia por una evaluación positiva del trabajo realizado y por tanto da una información clara y concreta sobre las competencias demostradas. Mientras que la evaluación horizontal no aporta información clara y al contrario representa un desafío puesto que se trata de afrontar una nueva responsabilidad.

Por otra parte el crecimiento de competencia en las organizaciones se influye en un aumento excesivo de la carga de trabajo

individual, lo cual queda menos tiempo para dedicar a la observación e interpretación de las informaciones importantes que facilitan la vida social y el trabajo en equipo. Podemos agregar que la globalización de la economía ha generado un estallido geográfico de las organizaciones que clasifica la personal y hace que la observación directa se mucho más difícil y la evaluación más arriesgada. Y es aún más acusado cuando estas evaluaciones profesionales se refieren más a las cualidades y creatividad vinculadas que los simples resultados de la producción. Agregar también que las evaluaciones por jerarquía las conocidas como tradicionales que se realizan de arriba abajo generalmente suelen percibir como justificación y apoyo y a posterior de las recompensas o de las sanciones y no como información sobre sus competencias. Por tanto, incitan a los trabajadores evaluados a enfocarse para las obtenciones de estas recompensas y para evitar sanciones y no a actuar con honestidad enfocado a un desarrollo personal, por ende ofrecer oportunidades de adquirir competencias nuevas, garantizar oportunidades de desarrollo personal.

Por esto es importante considerar la multiplicación actual de la evaluación de 360 grados no como una moda pasajera si no como una herramienta valiosa e innovador que sirve a las necesidades creadas por la evolución actual de las carreras profesionales, de

las condiciones económicas, de las técnicas. Actualmente las necesidades constituyen una preocupación importante, pues la evolución de las tecnologías va en crecimiento de forma rápida y el cambio de las condiciones económicas fuerza aún más rápido a las empresas, si desean ser competitivas a innovar competencias nuevas. Prueba de ello es que antes la lista de las características individuales solicitadas para definir un cargo o describir un candidato incluía los conocimientos, intereses, personalidad, aptitudes y los valores.

En la actualidad cada vez van agregando más competencias adquiridas sobre el tema. Esto genera la necesidad de no solo ser capaces de considerar sus competencias sino también de ser capaces de desarrollar algunos elementos de progreso en su carrera.

Esto obliga a las empresas a generar informes de competencias y evaluar stock de competencias de las que disponen y a tomar las medidas que se necesita para su crecimiento y mejoría.

Resumiendo, la evaluación de 360 grados o cuestionario de 360° es un instrumento eficaz que permite conocerse de uno mismo y de gestión del desarrollo. Aunque la evaluación de las descripciones de 360° sea fundamental y el proceso esté bien gestionado, esto no basta para suscitar la voluntad de desarrollar,

es necesario que la persona a desarrollar posea, o desarrolle una aptitud real para aprender, para aprovecharse de la experiencia.

Según Gil (2007) define la evaluación de 360 grados como

Sistema que ayuda evaluar a jefes y empleados con el fin de descubrir e identificar a trabajador que tienen cualidades y competencias, puede ser estas creatividad, carácter positivo, profesionalidad, espíritu de servicio, iniciativa, aptitud entre otras cualidades que cada trabajador posee pero que la empresa no puede descubrir ni identificar fácilmente cuáles son estas actitudes y talentos que cada persona tiene, por ende es necesario una evaluación de desempeño integral para la toma de decisiones.

Cada trabajador es evaluado con quien mantiene más contacto continuamente o con quien interactúa constantemente para el desempeño de sus funciones, incluidos los compañeros, el jefe, los subordinados, él mismo y en algunos casos los clientes.

El proceso inicia cuando el trabajador a evaluar solicita 360 grados a las personas con las que se vincula en la realización de sus funciones y las que normalmente constan de ocho a doce colaboradores. Estos evaluadores cumplirán una serie de interrogantes que será aproximadamente 45 minutos en tiempo donde dicho cuestionario detalla valores corporativos, objetivos de la empresa y competencias.

Obtenidos la información se procede a procesar los resultados, se aprecia los puntos fuertes y áreas de mejora individual con el objetivo de que los evaluados mejoren y desarrollen un plan de acción de mejora.

Todos los procesos de evaluación que pueden ser parten de la planificación integrada y digitalizada de la empresa.

Tenemos otros sistemas a mencionar entre ellas; los métodos de los perfiles de Urwick Orr, el de evaluación de factores, el del consenso directo, el de valoración de términos de comunicación, el de las bandas decisorias, el de tiempo autonomía...

Clasificados y valorados los puestos de trabajo se puede pasar a comparar con lo existente y explicitar las diferencias para luego valorar a cada trabajador en su puesto, en otras palabras, valorar a cada de acuerdo a su rendimiento.

Así mismo la valoración de los puestos de trabajo se pueden pasar a establecer la política remunerativa de las organizaciones en base al principio de “equivalencia de aptitudes” o necesidades y exigencias del trabajo a realizar o del principio de “equivalencia de resultados” puede ser este cuantitativo o cualitativo.

Muchas veces olvidamos que el beneficiario directo de dicha evaluación de desempeño viene a ser el mismo trabajador y sólo la organización. Por medio de este método se puede lograr muchas oportunidades tanto para la empresa como para el empleado tal

como instituir nuevas ocasiones para el empleado dentro de la empresa estas pueden ser promociones, cambios de puestos por una que se más afines a sus destrezas y habilidades, etc. así mismo se puede concretar viables propuestas y técnicas de desarrollo y formación. La comprobación del desempeño además puede colocar y resaltar las capacidades del mando medio como jefes del equipo, lo cual ayuda a analizar cómo funciona el trabajo en equipo, el estado de la comunicación dentro de la organización, incluso, podemos probar cual es el grado en que el trabajador se encuentra como parte integrante de la institución, si se siente identificado, si está conforme con su ámbito laboral, ya es esto ayuda también en un análisis como parte del resultado de evaluación de cada colaborador, puesto que el estado de ánimo o identificación con la empresa puede o no ser causante del buen desempeño o no en la empresa.

Una evaluación del desempeño laboral es la revisión de los aspectos de un empleado con una variedad de fines, estos pueden ser ajustar su paquete de beneficios, revisar el sistema de contratación y otorgar el tan luchado ascenso, así mismo los resultados no sólo pueden beneficiar a los trabajadores, sino también a los gerentes.

Lo que está claro es que generalmente los empleados tienen la tendencia a ver como un fastidio, un peligro o en ocasiones

reaccionan con cierta desconfianza y rebeldía puesto que les genera una incertidumbre cuando no conocen claramente el objetivo de estas evaluaciones, lo cual con información adecuada puede no ser una amenaza para ellos, sino todo lo contrario, se puede tomar la información para beneficiar mediante el refuerzo en conocimiento,

Características de la Evaluación de 360 grados

Chiavenato (1999) indica que:

Lo define como valoración metódico y ordenado del Desempeño de cada trabajador en el puesto o de resaltar las cualidades de cada uno para el crecimiento de este mediante una retroalimentación y desarrollo a futuro.

Evaluación de desempeño es el proceso que permite medir, juzgar o impulsar la perfección, el valor, las cualidades de la persona.

Teorías de Evaluación de 360 grados

Según Robbins y Coulter (2005):

Evaluación de desempeño laboral es el medio por el cual la persona evidencia todas las competencias y destrezas laborales logradas que se componen, como un procedimiento, habilidades, conocimientos, experiencias, actitudes, sentimientos,

motivaciones, aptitudes, valores y características personales que ayudan a conseguir los objetivos y resultados que se proyectan, en esquila con las necesidades y requerimientos sistemáticas, beneficiosas y de servicios de la organización.

Conceptualización de la variable Desempeño laboral

Desempeño Laboral

Chiavenato (2001) expone que el desempeño es la eficacia del trabajador que labora dentro de las empresas, es decir es el éxito en el trabajo efectuado por el empleado para una determinada función lo cual es importante para la organización puesto que esto ayuda a alcanzar las metas y objetivos trazados por la organización así mismo se logra una satisfacción personal Cuando el empleado hace una buena labor en el trabajo encomendado. De ese modo el desempeño de los trabajadores viene a ser la mezcla de su conducta, actitudes, y competencias con sus consecuencias obtenidos en la realización del trabajo entregado, puede ser este una buena labor como no, si fuera el caso que él trabajador no cumplió con el trabajo encargado, o no consiguió efectuar como se esperaba o en el tiempo que se requería, en tal sentido el desempeño es la acción de realizar un trabajo o cumplir cierta labor y esto se puede medir e identificar con una evaluación laboral.

El desempeño del individuo es la mezcla de su conducta con sus deducciones, por lo que primero se debe cambiar lo que se conciba a fin de lograr observa y medir la acción de forma detallada, cada característica. El desempeño conceptualiza el rendimiento laboral, como la actitud y capacidad que tiene un individuo para lograr hacer algo, es la capacidad de generar, producir, realizar y cumplir un trabajo con un mínimo esfuerzo, de calidad y en un tiempo corto, siendo conducente a la estimación la cual proporcionará como conclusión su desarrollo eficaz.

El desempeño laboral se puede conceptualizar como todas las actitudes, habilidades y destrezas de cada trabajador que ofrece frente a una labor encomendada dentro de una organización, así mismo estas aptitudes pueden ser negativas o positivas para la organización para ello es necesario una evaluación de desempeño para medir e identificar dichas habilidades y actitudes de cada colaborador y de esta manera mejorar o tomar medidas que aporten en la mejoría de la empresa, todo esto se da mediante una medición de desempeño.

Por tanto, podemos resumir que Desempeño Laboral es el rendimiento y actuación que manifiesta el colaborador al realizar sus tareas y funciones principales que exige su cargo en una organización, lo cual permite demostrar su capacidad, idoneidad, habilidades, experiencia, sentimientos, aptitudes, valores y características personales que contribuyen para alcanzar los resultados que se planean. Todas estas características no se

pueden observar a simple vista, tampoco se puede medir con exactitud de forma de accionar para la realización de sus funciones, es por ello que el desempeño laboral se requiere de un método o proceso para la evaluación de todas estas características que puede tener un trabajador.

Bohórquez (2004) indica que el Desempeño Laboral define el nivel en el que los gerentes y coordinadores de una empresa consiguen su cumplir con sus objetivos y funciones, teniendo en cuenta las necesidades del puesto que ocupan y los resultados alcanzados.

Describe el Desempeño Laboral como el grado de logros, metas y proyectos alcanzados en la ejecución de las actividades encargadas por parte del trabajador de una organización y en un tiempo determinado.

En ese sentido, este desempeño es una serie de actividades observables, medibles y tangibles, y otras que se pueden deducir. Podemos deducir que es el nivel de desenvolvimientos que un trabajador realiza para cumplir un fin esperado, podemos poner como ejemplo cuando una persona necesita hacer algo veremos el esfuerzo que pone para lograr ese deseo, esto se puede medir, puesto que no necesariamente lo va lograr en obtener lo que desea, puede que lo consiga, como lo deseaba, puede que a medias o puede ser en lo realiza, pero no en el tiempo exacto, a todo esto, se le conoce como desempeño. Podemos decir también que un empleado puede tener un buen desempeño si logra cumplir los objetivos y metas encomendadas en el tiempo solicitado, como puede tener un mal desempeño si no lo logra,

así mismo una empresa también puede tener un buen y mal desempeño, dependiendo de la calidad de servicio que ofrece en función de sus costos, una maquina o un equipo tendrá un grado de desempeño según para lo que fue creado.

Cuando conceptualizamos desempeño laboral, estamos resaltando en la manera en que el colaborador realiza el trabajo. Es el esfuerzo y voluntad que un trabajador emplea para el logro de los objetivos. Con lleva hacia la forma y manera en la que se realiza una labor. Por eso, es necesario el análisis de las capacidades que tiene el colaborador, el grado en que las tiene y descubierto esto se verificar como utiliza dicha competencia para realizar un trabajo. Ello puede ir en relación con un aumento en una retribución, aunque no siempre se da.

Después explicar los conceptos llegamos a la conclusión que en ámbito laboral las posibilidades en las que un trabajador puede invertir mucho esfuerzo en el cumplimiento de una tarea, a esto le llamamos alto desempeño, pero que no necesariamente logren los resultados trazados, a esto lo llamamos bajo rendimiento.

Hay instrumentos que consisten en medir el desempeño laboral una de ellas es la evaluación 360° que se concentran de forma impersonal en examinar el rendimiento y sus resultados alcanzados por medio de la participación de muchos agentes ya sea estos positivos o negativo, puesto que si fuera el

caso de igual forma habría que celebrar: cada esfuerzo invertido en ello, el nivel de dificultad realizado.

Cabe indicar que la mejor evaluación será el que combine resultados del rendimiento con procesos y esfuerzos del desempeño. Pero si esta se efectúa mediante la evaluación 360°, sería excelente, puesto que los resultados son más claros y confiables.

Lacalle, Caldas, & Carrión (2012) señala que el Desempeño como el proceso que evalúa las competencias de los empleados, donde se lleva a cabo una revisión constante de las tareas, así como las eficiencias y defectos de todos los trabajadores, es decir de allí viene el conocimiento del termino genérico talento de los trabajadores y que resaltan y reflejan en el desempeño laboral.

En la vida diaria estamos realizando constantemente evaluaciones de desempeño, sea estas cualidades, actitudes, comportamientos de las personas que nos rodean, de manera que las organizaciones con mucha más razón no puede ser una excepción, puesto que estamos hablando de alcanzar sus objetivos y metas y para ello la evaluación y el desempeño que cada uno de sus integrantes pongan de su parte es muy importante, por ende las organizaciones cada vez más constante, implementan la evaluación del desempeño para medir las cualidades, aptitudes y comportamientos de sus trabajadores.

Las organizaciones llevan a cabo evaluaciones del desempeño constantemente y frecuencia por lo que no puede ser considerada estático y puntual, se trata de un concepto dinámico, que se lleva a cabo a través de técnicas integradas en la actividad y el quehacer periódico de un departamento de recurso humanos, sólo así permitirá detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado en la organización y el puesto de trabajo.

Podemos afirmar que las evaluaciones de desempeño han de mirar hacia el pasado de los trabajadores para prepararle de cara al futuro o para tomar de buenas decisiones. Por tanto, está más orientado a tomar y recolectar información para tomar medidas en el futuro que a juzgar su desempeño o a ejercer un control sobre su actividad.

De dicha evaluación resultará siempre una orientación hacia objetivos, metas y logros que establecerán especificando los recursos y los medios que se precisen para alcanzarlos.

Por otro lado indica que la dirección por objetivos es otro método de evaluar el desempeño, que consiste en establecer objetivos claros, medibles y específicos para ser alcanzado por el empleador en una fecha determinada entre ambos mediante la evaluación. Llegada la fecha se evalúa el nivel de consecución de los objetivos.

Desde el punto de vista del evaluador, la evaluación por resultados y objetivos viene a ser el método más agradable que evaluar a la persona

subjetivamente, puesto que la evaluación anda por vías rigurosamente justas, conmensurables y establecidas a resultados cuantificables.

Desde la óptica del evaluador esta técnica satisface algunos elementos importantes en todo puesto laboral, tales tenemos:

- Los trabajadores colaboran mejor y se esfuerzan más contribuyendo de esta manera al rendimiento integral de la empresa al saber lo que se espera de ellos.
- Siempre hay dudas si los trabajadores lo están haciendo bien, o si los gerentes están conformes con su labor, por ello es importante la evaluación del desempeño, puesto que de esta manera los trabajadores necesitan saber cómo lo están haciendo.
- Los empleados necesitan decir algo de los resultados que la organización espera de ellos.
- Los empleados desean recompensas, este puede ser reconocimientos, dinero, sensación de fruto, de acuerdo a sus niveles de rendimiento.
- Ayuda vincular los objetivos personales con los de la empresa, ello sería una oportunidad para alinear los intereses de los trabajadores con los de la organización.

Robbins y Coulter (2005) señala que el Desempeño de los empleados es importante, medir y controlar puesto que la gerencia necesita conocer si sus

trabajadores efectúan sus labores con eficacia y validez o si hay una urgencia de corregir el desempeño mediante la retroalimentación.

Tantear el desempeño de los trabajadores viene a ser parte de un procedimiento de dirección de desempeño, que es la administración que instituye la norma y evalúa a los trabajadores para la toma de decisiones, cumplir con los objetivos como también provee información que ayuda en proporcionar información para la toma de decisiones.

Podemos agregar que desempeño laboral es el medio la cual la persona puede evidenciar las competencias y destrezas laborales como procedimiento, habilidades, conocimientos, experiencias, actitudes, sentimientos, motivaciones, valores y características personales que ayudan al cumplimiento y alcance de los resultados esperados, en correlación con las requerimientos técnicas, fructíferas y de servicios de la organización.

Desempeño laboral se conceptualiza como el acto que realiza el empleado, esta puede ser lo que sabe o lo que no sabe, por lo que es importante aspectos como: las aptitudes entre las que tenemos; productividad con que desenvuelve sus actividades fijadas en un tiempo fijo, la calidad y eficiencia con que realiza su labor para dar cumplimiento las funciones encargadas, la conducta de la disciplina, la utilización de la jornada laboral, el acatamiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las determinadas puestos laboral y los atributos personales que destacan en una

persona lo cual es necesario para el cumplimiento de algunas ocupaciones o determinadas cargos y por tanto, el talento manifestado.

Es en la evaluación del desempeño laboral donde medimos el nivel en que cada empleado mantiene su idoneidad, eficiencia y eficacia con la que realizará sus actividades laborales durante un tiempo dado, usando su potencial donde mucho tienen desarrollado diferentes competencias las cuales lo podremos medir mediante una evaluación de desempeño.

El área de recursos humanos tiene la evaluación del desempeño laboral como una de las tareas más significativas e importantes que debe realizar cada integrante de la organización con el propósito de lograr cumplir los objetivos y metas designadas. Por tanto, entendemos por evaluación de desempeño al sistema o instrumento que usa la organización para medir la conducta, comportamiento, aptitudes de forma individual a cada trabajador para el cumplimiento eficaz de los objetivos y fines de la institución.

Entre los elementos primordiales que la evaluación del desempeño laboral debe tener en cuenta son:

Primero, es necesario que dicha evaluación tenga en cuenta la experiencia profesional de cada trabajador de la empresa. Segundo, las cuantificaciones de medida de la evaluación deben tener relación continua con las necesidades y perfil designado para cada puesto laboral que debe ocupar el trabajador al que se intenta valorar.

Tercer elemento de la evaluación del desempeño es el diseño del plan, finalidad con la que se realiza la investigación: el motivo por la que estamos realizando, cuál es el objetivo, a donde queremos llegar, para qué estamos ejecutando la medición. Cabe precisar que esta herramienta tiene un fin determinado, lo cual es generar el incremento del rendimiento de cada integrante de la institución. Parte del cuarto elemento, este proceso necesita que el colaborador ponga de su parte y esté de acuerdo con el mismo y entienda de forma clara la finalidad establecido lo cual se pretende lograr con dicha evaluación. Y por último como quinto elemento de la evaluación del desempeño tenemos la representación de los encargados o supervisores del análisis lo cual el importante el gran aporte de ideas innovadoras o buenas propuestas para la mejora del desempeño. Por el contrario, no tendría ninguna validez la evaluación con estas peculiaridades si las propuestas no se dan a cumplir.

La evaluación del desempeño mantiene un doble aspecto: el desempeño mínimo a lo deseado, el cual necesita ser rectificado o mejorado por medio de diferentes iniciativas; y el desempeño máximo de lo querido, lo cual debe ser alentado o premiado o alentado de alguna manera.

La autoevaluación como instrumento para medir el desempeño laboral por lo general no es tradicional. En algunos casos en los que se puede dar uso por mayoría se trata de empleados crecidamente competentes, serenos emocionalmente y muy preparados para apreciar su propia labor.

La mayoría de las empresas ante todo pretende lograr que el trabajador esté motivado para que de esta manera el empleado rinda mejor y así alcanzar los objetivos productivos, económicos de la organización, fortaleciendo las debilidades o corrigiendo las malas actividades e incrementando el rendimiento general.

Es recomendable que al menos una vez al año lleven a cabo la alguna herramienta de evaluación de desempeño para evitar desequilibrio en el cumplimiento de los objetivos ya que de este modo pueden anticipar y efectuar ajustes y cambios necesarios en el tiempo oportuno y el rendimiento no sería afectado por las alteraciones o cambios del desempeño.

El desempeño en las empresas por lo general se encuentra bajo el encargo del área de Recursos Humanos.

En algunas empresas medir el rendimiento queda bajo el mando de los jefes, puesto que los directores no invierten mucho tiempo en conocer específicamente acerca de las obligaciones que necesita cumplir cada puesto de trabajo. Por ello se pensaba que era mejor que los jefes inmediatos sean los que se hagan cargo de dichas evaluaciones.

Son 4 las áreas de desempeño que se debe fijar para evaluar a los trabajadores de una manera efectiva y completa, y estas son:

1. Calidad del trabajo y productividad

La productividad corresponde a cantidad, es decir, mide la cuantía de labor lo cual un trabajador puede emplear durante una jornada laboral. Es sustancial contar con una relación fructífera, e incitar ese rendimiento proporcionando instrumentos y métodos de labor eficaces.

Eso sí, jamás debemos colocar en peligro la calidad de la producción de una organización a favor de la cuantía de labor que se realiza. Es necesario recordar que la calidad de una labor es enteramente intrínseca. La medición de calidad del trabajo generado dependerá del tipo de sección en el que se mueve así mismo de las obligaciones fijadas determinadas a cada empleado.

2. Eficiencia

La eficiencia es la consecuencia de extender el rendimiento y productividad con muy poco gasto o esfuerzo. Un empleado eficaz es aquel que logra desarrollar sus actividades en el menor tiempo viable y con óptimos resultados. Para ello, es esencial proporcionar al personal las técnicas y equipos de gestión de planes convenientes.

3. La formación adquirida

Tenemos conocimiento la importancia de la formación en el crecimiento profesional de los trabajadores, como también el de la misma organización. Un colaborador bien formado es un empleado preparado para apoyar a la institución a lograr los propósitos determinados, aporta también a

conseguir todas las metas y objetivos que se ha propuesto. Por tanto, Invertir en la formación de los trabajadores es también invertir en la misma empresa.

Hay muchas formas de fomentar el desarrollo, crecimiento y formación de los trabajadores, mediante eventos, convenciones, congresos, charlas, desayunos profesionales, y una variedad de medios con las que se puede trabajar para ello, por tanto, los medios de provocar la alineación de los trabajadores son muchos. La idea es conocer y elegir las áreas correctas que necesitan reforzar la formación del personal y en que trabajador se requiere fortalecer y qué colaboradores son idóneos de tomar dicha formación.

4. Los objetivos conseguidos

Para obtener un buen rendimiento laboral de los trabajadores, es substancial conocer cuáles son los objetivos trazados y el tiempo para ello. Qué se espera de ellos, a donde quieres llevar, es trascendental tratar con los trabajadores objetivos alcanzables y en un tiempo determinado. Así mismo, debemos recordar que la organización es quien debe proporcionar a los trabajadores todos los recursos, herramientas y la formación que se necesitan para conseguir los objetivos.

Finalmente, conseguir la manera realista y justa para el trabajador como para la empresa de medir la producción de cada trabajador sería la clave para el éxito de la compañía.

Robbins (2005) quien define que el Desempeño Laboral, en termino de sus calificaciones

Importancia del desempeño laboral

Robbins y Coulter (2009) plantea lo importante que es la ejecución de proyectos y metas de esta manera se va enfocando en la mejora y cumplimiento de ello.

Apreciar el desempeño de un empleado es importante para la organización, puesto que aporta a efectuar métodos, estrategias y mejorar la eficacia en la toma de decisiones. El proceso con lleva visión, misión, competencias laborales y cultura organizacional.

El propósito es perfeccionar el progreso completo del empleado mediante planes de acción establecido por la organización.

Afirma que otra forma de evaluar y considerar lo hecho por los gerentes es tomar en cuenta las competencias y habilidades requeridas para lograr el alcance de las metas trazadas.

Características del desempeño laboral

Flores (2008) Las características del desempeño corresponde a las capacidades de desarrollar un determinado trabajo resaltando las cualidades, conocimientos y habilidades para el cumplimiento de lo encomendado.

Evaluación del desempeño

Según Dessler (2015) menciona que la evaluación del desempeño es sumamente importante puesto que ayuda en el desarrollo del personal mediante la retroalimentación de manera que esto se da gracias a la información obtenida de la evaluación del desempeño.

2.3 Glosario de Términos

- **Habilidades:** Es la aptitud innata, capacidad, destreza o talento que ostenta las personas para llevar a cabo determinada actividad, trabajo u oficio. Es hacer una actividad con éxito.
- **Eficiencia:** Es la capacidad de hacer las cosas bien.
- **Aptitud:** Es la habilidad que tiene un individuo para realizar una determinada actividad. Es la capacidad o destreza que posee la persona para desarrollar bien una actividad.

- **Actitud**, Es el comportamiento que posee una persona para realizar una actividad, se puede decir que es el carácter de cada ser o su forma de ser, de actuar de una persona frente a una actividad.
- **Evaluación de 180 grados**, es la herramienta más usada que consiste en la medición de habilidades y destrezas de un trabajador en la cual una persona es evaluada por pares, jefe y casualmente proveedores o clientes, la diferencia primordial de la evaluación de 360 es que no contiene la evaluación por parte de los subordinados.
- **Descripción**: Es la acción y efecto de describir, definir algo dando una idea general, delinear, figurar.
- **Investigación Correlacional**: Es un estudio que establece si dos variables están correlacionadas o no. Simboliza examinar si una extensión o deducción en una variable concuerda con el crecimiento o deducción de la otra variable.
- **Investigación de Corte Transversal**: Es un método no experimental para recoger y analizar datos en un momento determinado.
- **Destrezas**: es la capacidad con que un individuo lleva a cabo de manera satisfactoria un trabajo o una tarea.
- **Medir**: Es comprobar o comparara generalmente de forma competitiva, la habilidad, fuerza de algo o de alguien en relación con otra cosa u otra persona.

- **Objetivos:** Es el fin que se desea lograr, un plan o un proyecto que se intenta llegar. Es lo que induce a la persona a conseguir sus deseos.
- **Rendimiento laboral:** Producción del trabajador en condiciones laborales normales.

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis General

La evaluación de 360 grados influye positivamente en el desempeño laboral del personal en la Empresa HCI Construcción y Servicios S.A.C

3.2 Hipótesis Específicas

- a) La competencia influye positivamente en el desempeño laboral del personal en la Empresa Hci Construcción y Servicios S.A.C
- b) La actitud interviene positivamente en el desempeño laboral del personal en la Empresa Hci Construcción y Servicios S.A.C
- c) El conocimiento interviene positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Hci Construcción y Servicios S.A.C

3.3 Identificación de Variables

3.3.1 Variable independiente: Evaluación de 360 grados

Definición conceptual:

Alles (2006) indica que Consiste en la calificación o valoración de un grupo de persona a otro mediante una lista de anexiones o elementos destinados, sean estos evaluaciones. Son conductas visibles del individuo hacia el otro en el progreso diario de la vida cotidiano.

3.3.2 Variable dependiente: Desempeño laboral

Definición conceptual:

Chiavenato (2001) indica que el desempeño es la eficacia del trabajador para realiza una labor encomendada en la compañía, la cual es importante para la empresa, actuando el trabajador con una gran complacencia.

3.4 Operacionalización de variables

Variables	Indicadores
Variable independiente: Evaluación de 360 grados	1.1 Competencia 1.2 Actitud 1.3 Conocimiento
Variable dependiente: Desempeño laboral	2.1 Rendimiento laboral 2.2 Comportamiento ético 2.3 Evaluación del desempeño

3.5 Matriz de Consistencia

problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
<p>Problema Principal</p> <p>¿De qué manera la evaluación 360° influye en el desempeño laboral del personal en la Empresa HCI Construcción y Servicios S.A.C.?</p>	<p>Objetivo General</p> <p>Conocer si la evaluación de 360° influye en el desempeño del trabajador en la Empresa HCI CY S.A.C</p>	<p>Hipótesis General</p> <p>La evaluación de 360 grados influye positivamente en el desempeño laboral del personal en la Empresa HCI Construcción y Servicios S.A.C</p>	<p>Variable independiente (V1) La evaluación de 360 °</p> <p>Variable dependient</p>	<p>V.</p> <p>Independiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencia - Actitud - <p>Conocimiento</p>

Problemas Específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	e (V2) Desempeño Laboral	V.
a. ¿De qué manera la identificación de Competencias influye en el desempeño laboral del personal en la Empresa HCI Construcción y Servicios S.A.C.?	a. Conocer si la competencia influye en el desempeño laboral del personal en la Empresa HCI CYC S.A.C.	a. La competencia influye positivamente en el desempeño laboral del personal en la Empresa Hci Construcción y Servicios S.A.C		V. Dependiente: -Rendimiento Laboral - Comportamiento Ético - Evaluación del Desempeño
b. ¿En qué medida las evaluaciones de Actitud	b. Conocer si la actitud influye en el desempeño laboral del	b. La actitud influye positivamente en		

<p>influyen en el desempeño laboral del personal en la Empresa HCI Construcción y Servicios S.A.C.?</p> <p>c. ¿De qué manera la capacitación en Conocimiento influye en el desempeño laboral del personal en la Empresa HCI</p>	<p>personal en la Empresa HCI CY S.A.C.</p> <p>c. Conocer si el conocimiento influye en el desempeño laboral del trabajador en la Empresa HCI CY S.A.C.</p>	<p>el desempeño laboral del personal en la Empresa Hci Construcción y Servicios S.A.C</p> <p>c. El conocimiento influye positivamente en el desempeño laboral del personal en la empresa Hci</p>		
---	---	--	--	--

Construcción y Servicios S.A.C.?		Construcción y Servicios S.A.C		
-------------------------------------	--	-----------------------------------	--	--

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo de la Investigación

La actual indagación es de tipo aplicada, puesto que necesita dar información ventajosa, útil para dar opciones de recurso frente a dificultades en un tiempo fijo.

Según Carrasco (2007), la indagación aplicada se diferencia por poseer intenciones inmediatas y prácticos muy precisos, quiere decir, se indaga con el fin de modificar, cambia, actuar o promover transformaciones en un terminado sector de la realidad.

4.2 Nivel de investigación

El presente investigación, está enmarcado dentro del tipo de investigación descriptiva y correlacional, de enfoque cuantitativo ya que describe y expone la influencia o relación entre las variables de investigación en el entorno concreta del universo.

Descriptiva:

Según Hernández (2006) descriptivo puesto que evalúa, recogen o miden información de varios conceptos (variables), aspectos dimensiones o elementos del tema a investigar.

El proceso de datos pertenece al enfoque cuantitativo

Correlacional:

Según Hernández (2006) la intención es reconocer la correlación que hay entre dos o más variables o conceptos en un contexto en específico. Como es la situación entre la V1 y la V2.

Enfoque cuantitativo:

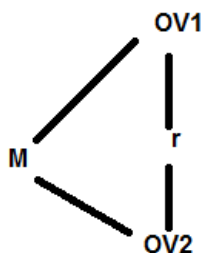
Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) utiliza la recaudación de información para comprobar la hipótesis, con base a la medición y el estudio estadístico, para constituir esquemas, conducta y experimentar hipótesis.

4.3 Diseño de la investigación

La investigación responde a un Diseño no experimental de corte transversal

Un diseño no experimental Según Carrasco (2007), es cuando las variables no se maniobran y no es experimental. Estudian y Analizan los fenómenos y hechos del entorno luego de su ocurrencia.

Es transversal, porque según Carrasco (2007) este diseño se usa para realizar estudios de investigación de fenómenos y hechos de la realidad, en un tiempo fijo.



Dónde:

M: Muestra

O: Observación

V1: Evaluación de 360 grados

V2: Desempeño laboral

r: nivel de relación o impacto entre las variables

4.4 Unidad de análisis

La unidad de análisis se designa como componente de población, en una misma encuesta puede coexistir más de un elemento de población.

La unidad de análisis de esta investigación serán los empleados de la Empresa HCI Construcción y Servicios S.A.C.

4.5 Población de estudio

La población de estudio constará formada por un total de 114 empleados.

4.6 Tamaño de muestra

La muestra a establecer fue para efectuar algunas conclusiones de la población de colaboradores, clientes y jefes con relación a la variable: Desempeño laboral de los colaboradores de la empresa HCI Construcción de Servicios S.A.C

4.7 Selección de muestra

Se dispuso tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los usuarios, (dado que son 114).

Así también, se establecerá Para determinar la cantidad total de elementos muestrales con las que se laborará con relación a los estudiantes se laborará con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N)}{[e^2 \cdot (N - 1)] + (Z^2 \cdot p \cdot q)}$$

Donde:

n = Tamaño de la población.

N = Población total: 80 usuarios

Z = Nivel de confianza: 1.96 (95% de confianza)

p = 0.50 (probabilidad de éxito)

q = 0.50 (probabilidad de fracaso)

e = 0.05 error permisible

Reemplazando valores tenemos:

$$n = \frac{[(1.96)^2 (0.50)(0.50)(1500)]}{[(0.05)^2 - (1500 - 1)] + (1.96)^2(0.50)(0.50)}$$

n = 88 trabajadores

Tamaño de muestra será de 88 trabajadores

4.8 Técnicas de recolección de datos.

Para conseguir los datos acertados respecto a las variables arriba indicadas se utilizarán las siguientes técnicas:

- a. **La técnica del análisis documental:** Utilizando, como instrumentos de recolección de información: fichas textuales y de resumen; teniendo como fuentes informes y otros documentos de la empresa respecto a las variables dependientes.

- b. **La técnica de la encuesta:** usando como herramienta un cuestionario; acudiendo como informantes a los actores de la organización; el cual se empleará para obtener los datos de la variable: motivación y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa

4.9 Análisis e interpretación de la información.

Los datos conseguidos mediante la aplicación de los métodos e herramientas antes mencionadas, acudiendo a los informantes igualmente indicados; fueron ordenados y tabulados para empezar el análisis respectivo.

Los datos ordenados y tabulados serán estudiados mediante la estadística descriptiva, haciendo uso de tablas de frecuencias y gráficos, para poder explicar apropiadamente el resultado de cada una de las interrogaciones.

Así también, para la contratación de las hipótesis, se planearán hipótesis estadísticas (Hipótesis Nula e Hipótesis Alternativa), utilizando para ello como estadística de prueba la correlación, toda vez que se trataba de exponer la relación existente entre las variables, implicadas en el estudio.

El resultado de la contrastación de las hipótesis, nos cedió poseer bases para formular las conclusiones de indagación, y así alcanzar a la base para formular las conclusiones universales de la investigación.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

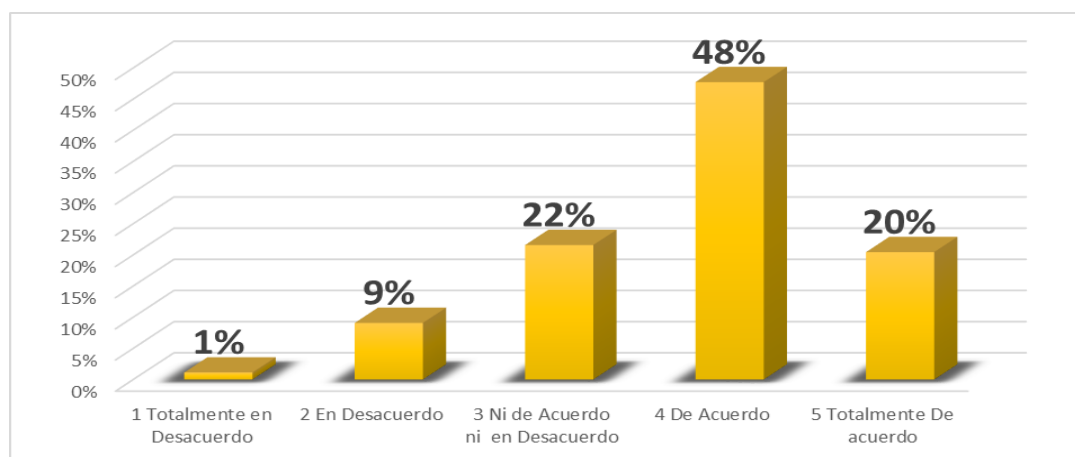
De la aplicación del interrogatorio como herramienta de recolección de datos se muestra a continuación la siguiente información:

Tabla N° 1
¿Considera usted que la frecuencia con la que se emite el mensaje es suficiente para la comunicación?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	8	9%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	19	22%
4 De Acuerdo	42	48%
5 Totalmente De acuerdo	18	20%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 1
¿Considera usted que la frecuencia con la que se emite el mensaje es suficiente para la comunicación?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está totalmente en desacuerdo en que la frecuencia con la que se emite el mensaje es suficiente para la comunicación, mientras que el 9% está en desacuerdo, igualmente un 22% de la muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 48% está de acuerdo y el 20% está enteramente de acuerdo.

Tabla N° 2

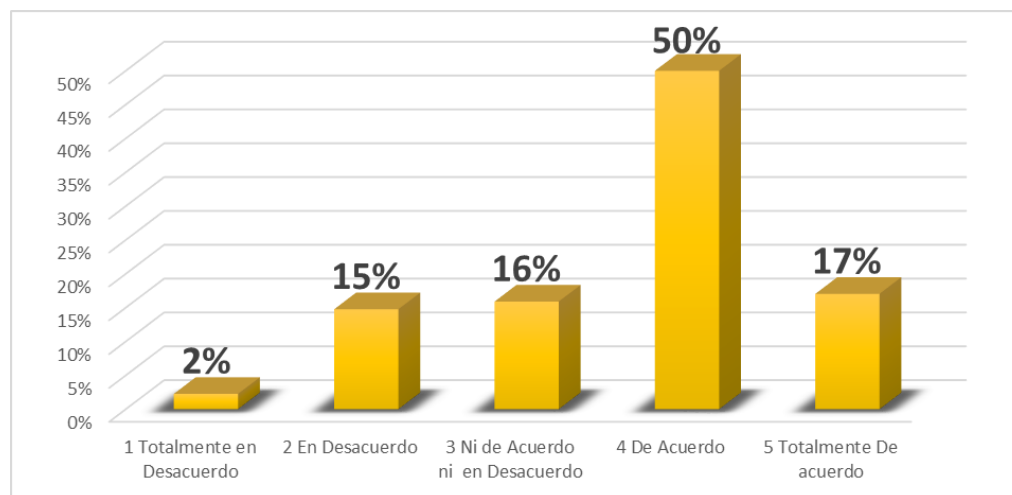
¿Considera usted que la información se da a los trabajadores involucrados del tema?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	2	2%
2 En Desacuerdo	13	15%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	14	16%
4 De Acuerdo	44	50%
5 Totalmente De acuerdo	15	17%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 2

¿Considera usted que la información se da a los trabajadores involucrados del tema?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 2% está totalmente en desacuerdo en que la información se da a los trabajadores involucrados del tema, mientras que el 15% está en desacuerdo, igualmente un 16% de la muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 50% está acuerdo y el 17% está íntegramente de acuerdo.

Tabla N° 3

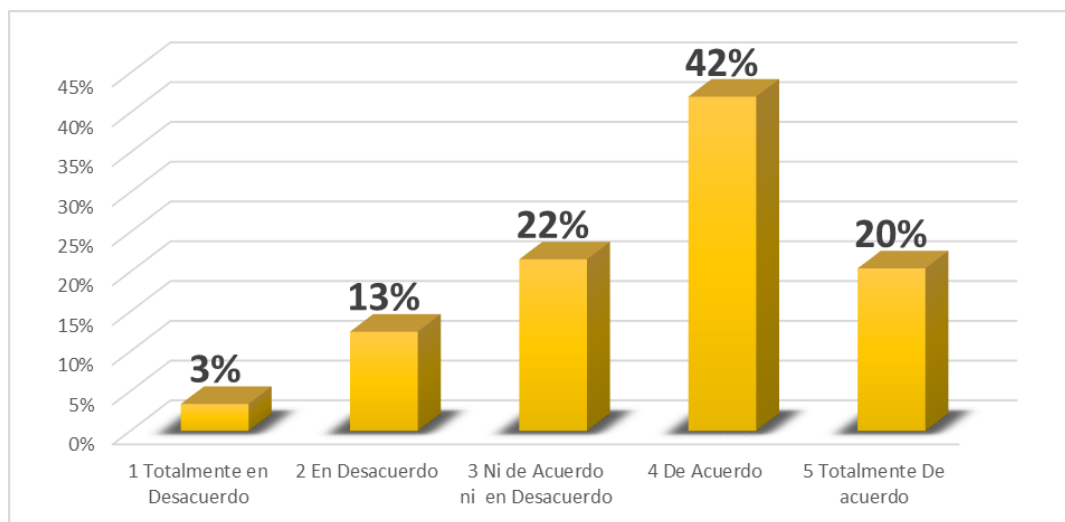
¿Considera usted Que el impacto con el que llega el mensaje sea suficiente para la comunicación?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	3	3%
2 En Desacuerdo	11	13%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	19	22%
4 De Acuerdo	37	42%
5 Totalmente De acuerdo	18	20%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 3

¿Considera usted Que el impacto con el que llega el mensaje sea suficiente para la comunicación?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 3% está totalmente en desacuerdo que el impacto con el que llega el mensaje sea suficiente para la comunicación, el 13% está en desacuerdo, igualmente un 22% de la muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 42% está de acuerdo y el 20% está íntegramente de acuerdo.

mientras que el 13% está en desacuerdo, de igual forma un 22% de la muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 42% está acuerdo y el 20% está completamente de acuerdo.

Tabla N° 4

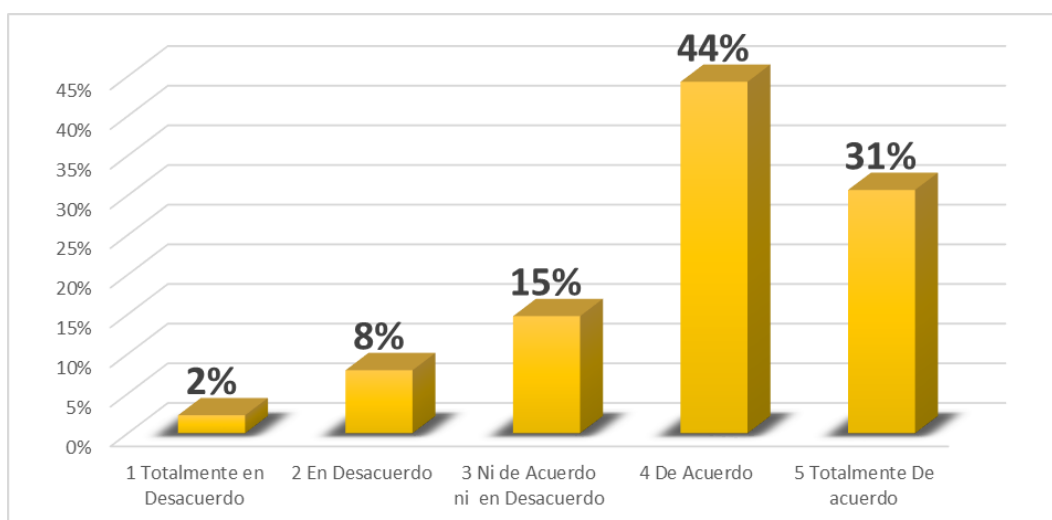
¿Considera Ud. ¿Que los trabajadores ponen empeño para el cumplimiento de sus funciones en la empresa?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	2	2%
2 En Desacuerdo	7	8%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	13	15%
4 De Acuerdo	39	44%
5 Totalmente De acuerdo	27	31%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 4

¿Considera Ud. ¿Que los trabajadores ponen empeño para el cumplimiento de sus funciones en la empresa?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 2% está totalmente en desacuerdo que los trabajadores ponen empeño para el cumplimiento de sus funciones en la empresa, mientras que el 8% está en desacuerdo, equivalentemente un 15% de la muestra ni

de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 44% está acuerdo y el 31% está completamente de acuerdo.

Tabla N° 5

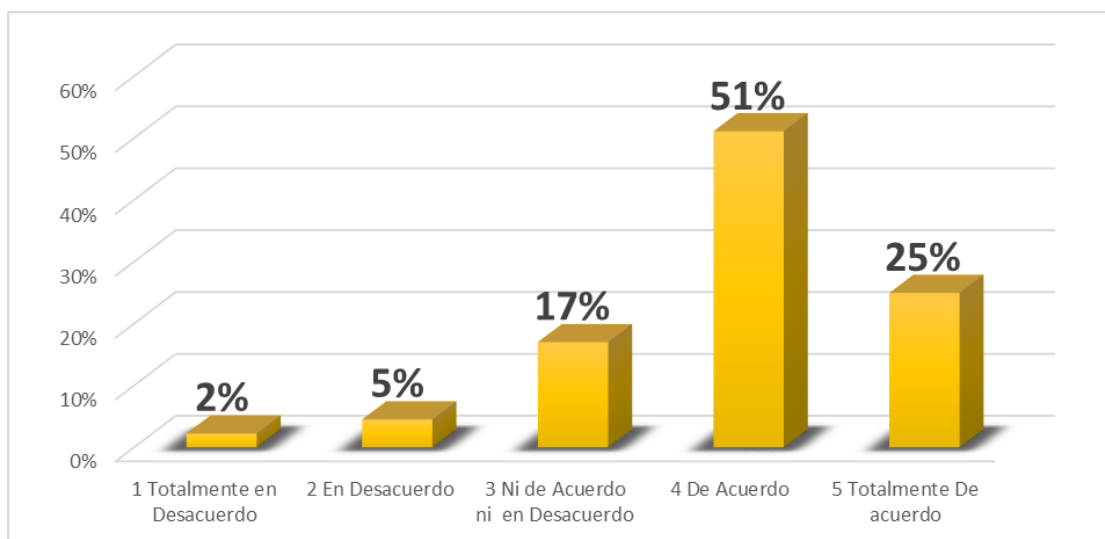
¿Considera Ud. ¿Que los trabajadores de la empresa tienen iniciativa para el cumplimiento de sus actividades?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	2	2%
2 En Desacuerdo	4	5%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	15	17%
4 De Acuerdo	45	51%
5 Totalmente De acuerdo	22	25%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 5

¿Considera Ud. ¿Que los trabajadores de la empresa tienen iniciativa para el cumplimiento de sus actividades?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 2% está totalmente en desacuerdo que los trabajadores de la empresa tienen iniciativa para el cumplimiento de sus

actividades, mientras que el 5% está en desacuerdo, a la par un 17% de la muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 51% está acuerdo y el 25% está íntegramente de acuerdo.

Tabla N° 6

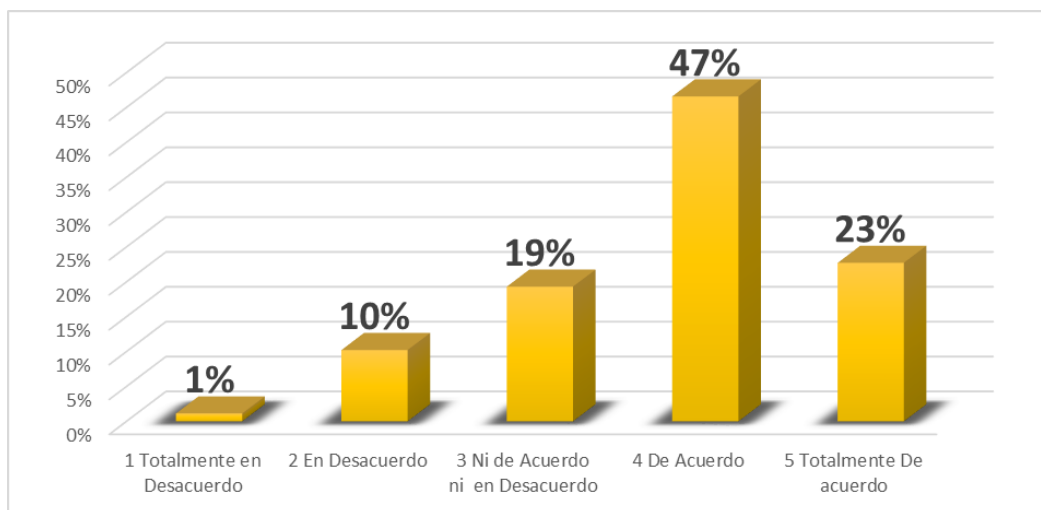
Considera Ud. ¿Que los trabajadores participan activamente en el cumplimiento de los acuerdos de la organización?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	9	10%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	17	19%
4 De Acuerdo	41	47%
5 Totalmente De acuerdo	20	23%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 6

Considera Ud. ¿Que los trabajadores participan activamente en el cumplimiento de los acuerdos de la organización?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está totalmente en desacuerdo que los trabajadores participan activamente en el cumplimiento de los acuerdos de la organización, mientras que el 10% está en desacuerdo, equivalentemente un 19% de la

muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo otro, el 47% está acuerdo y el 23% está completamente de acuerdo.

Tabla N° 7

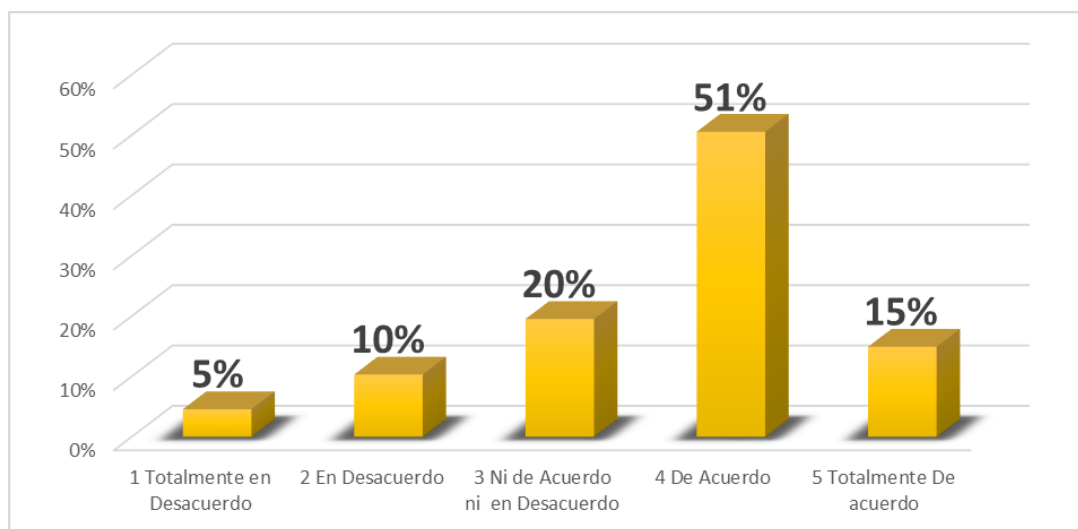
¿Considera Ud. ¿Que los trabajadores tienen los conocimientos empíricos para el cumplimiento de sus funciones?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	4	5%
2 En Desacuerdo	9	10%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	17	20%
4 De Acuerdo	44	51%
5 Totalmente De acuerdo	13	15%
Total	87	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 7

¿Considera Ud. ¿Que los trabajadores tienen los conocimientos empíricos para el cumplimiento de sus funciones?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede ver que del 100% de la muestra encuestada el 5% está totalmente en desacuerdo que trabajadores tienen los conocimientos empíricos para el cumplimiento de sus

funciones, mientras que el 10% está en desacuerdo, a la par un 20% de la muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 51% está acuerdo y el 15% está completamente de acuerdo.

Tabla N° 8

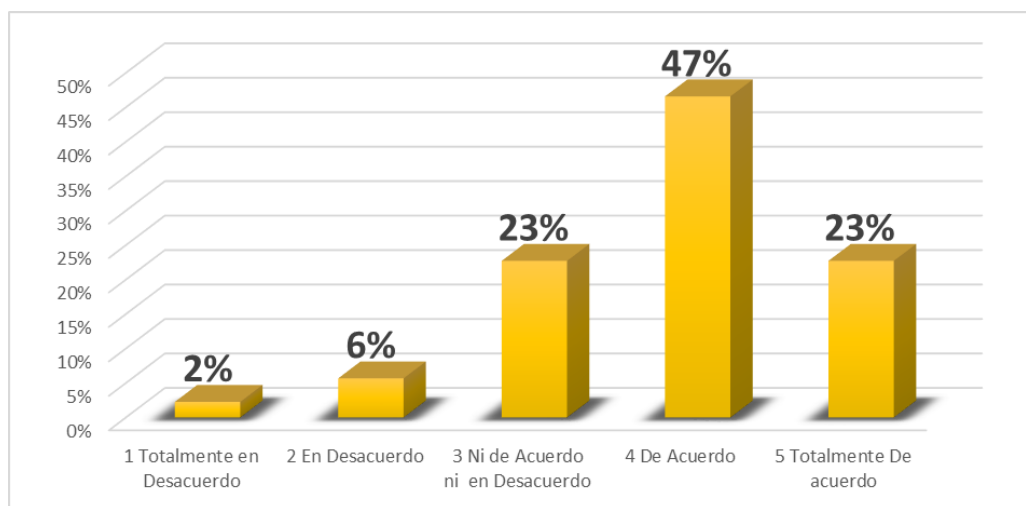
Considera Ud. ¿Que los trabajadores tienen conocimiento procedimental para el cumplimiento de sus funciones?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	2	2%
2 En Desacuerdo	5	6%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	20	23%
4 De Acuerdo	41	47%
5 Totalmente De acuerdo	20	23%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 8

Considera Ud. ¿Que los trabajadores tienen conocimiento procedimental para el cumplimiento de sus funciones?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede ver que del 100% de la muestra encuestada el 2% está totalmente en desacuerdo que los trabajadores tienen conocimiento procedimental para el cumplimiento de sus funciones, mientras que el 6% está en desacuerdo, equivalentemente un 23% de la muestra

ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro parte, el 47% está acuerdo y el 23% está enteramente de acuerdo.

Tabla N° 9

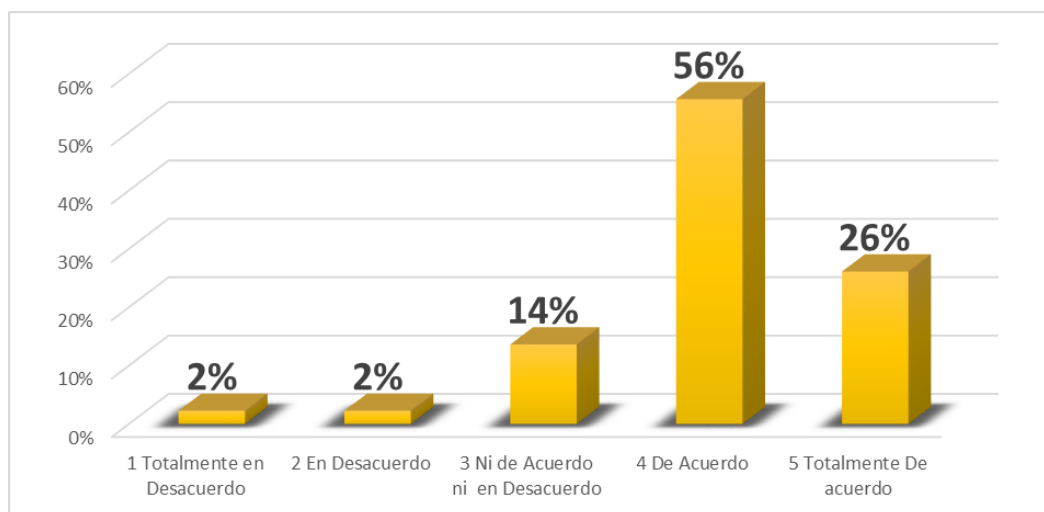
Considera Ud. ¿Que los trabajadores tienen los conocimientos de formación para el cumplimiento de sus actividades?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	2	2%
2 En Desacuerdo	2	2%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	12	14%
4 De Acuerdo	49	56%
5 Totalmente De acuerdo	23	26%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 9

Considera Ud. ¿Que los trabajadores tienen los conocimientos de formación para el cumplimiento de sus actividades?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede ver que del 100% de la muestra encuestada el 2% está totalmente en desacuerdo que los trabajadores tienen los conocimientos de formación para el cumplimiento de sus actividades, mientras que el 2% está en desacuerdo, equivalentemente un 14% de la

muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro parte, el 56% está acuerdo y el 26% está completamente de acuerdo.

Tabla N° 10

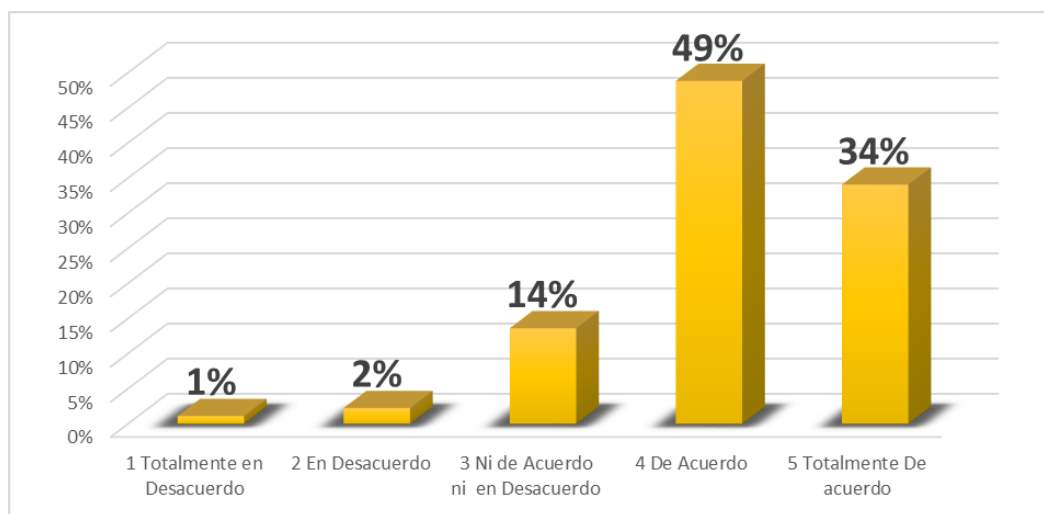
Considera Ud. ¿Qué la productividad en los trabajadores puede mejorar el rendimiento laboral?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	2	2%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	12	14%
4 De Acuerdo	43	49%
5 Totalmente De acuerdo	30	34%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 10

Considera Ud. ¿Qué la productividad en los trabajadores puede mejorar el rendimiento laboral?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 1% está totalmente en desacuerdo que la productividad en los trabajadores puede mejorar el rendimiento laboral,

mientras que el 2% está en desacuerdo, equivalentemente un 14% de la muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otra parte, el 49% está acuerdo y el 34% está completamente de acuerdo.

Tabla N° 11

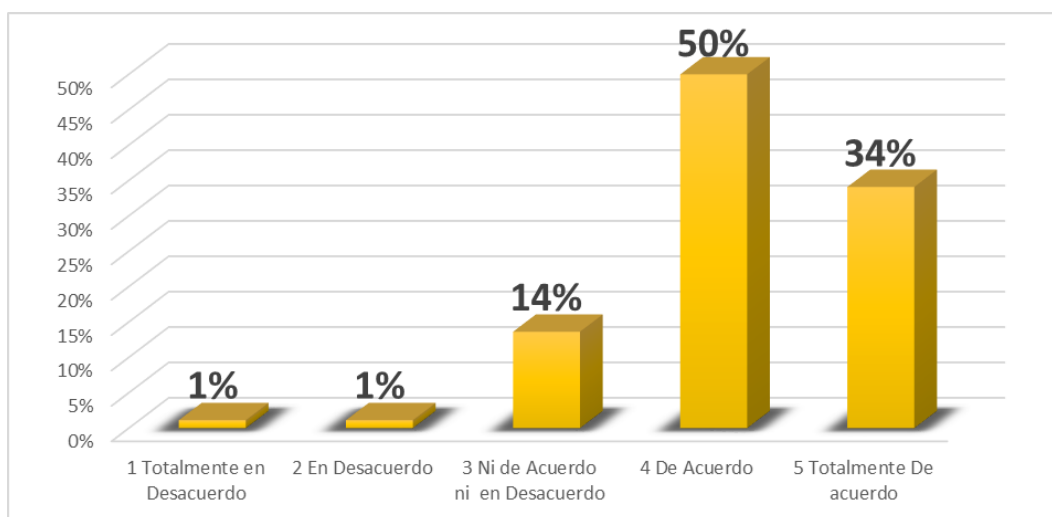
Considera Ud. ¿Qué el desempeño de los trabajadores puede mejorar el rendimiento laboral?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	1	1%
2 En Desacuerdo	1	1%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	12	14%
4 De Acuerdo	44	50%
5 Totalmente De acuerdo	30	34%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 11

Considera Ud. ¿Qué el desempeño de los trabajadores puede mejorar el rendimiento laboral?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede ver que del 100% de la muestra encuestada el 1% está totalmente en desacuerdo en que el desempeño de los trabajadores puede mejorar el rendimiento laboral,

mientras que el 1% está en desacuerdo, equivalentemente un 14% de la muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otra parte, el 50% está acuerdo y el 34% está completamente de acuerdo.

Tabla N° 12

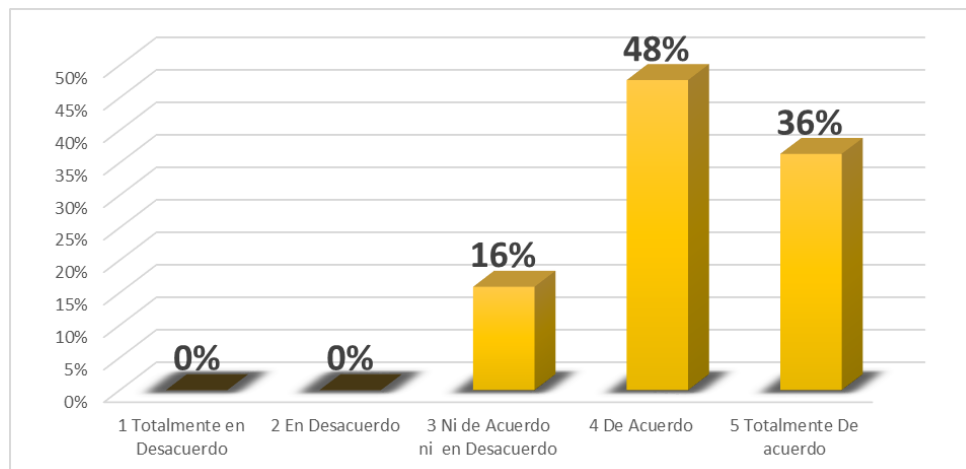
Considera Ud. ¿Qué la capacidad de análisis permite mejorar el rendimiento laboral?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	0	0%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	14	16%
4 De Acuerdo	42	48%
5 Totalmente De acuerdo	32	36%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 12

Considera Ud. ¿Qué la capacidad de análisis permite mejorar el rendimiento laboral?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede ver que del 100% de la muestra encuestada el 0% está totalmente en desacuerdo que la capacidad de análisis permite mejorar el rendimiento laboral, mientras que el 0% está en desacuerdo, equivalentemente un 16% de la muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otra parte, el 48% está acuerdo y el 36% está completamente de acuerdo.

Tabla N° 13

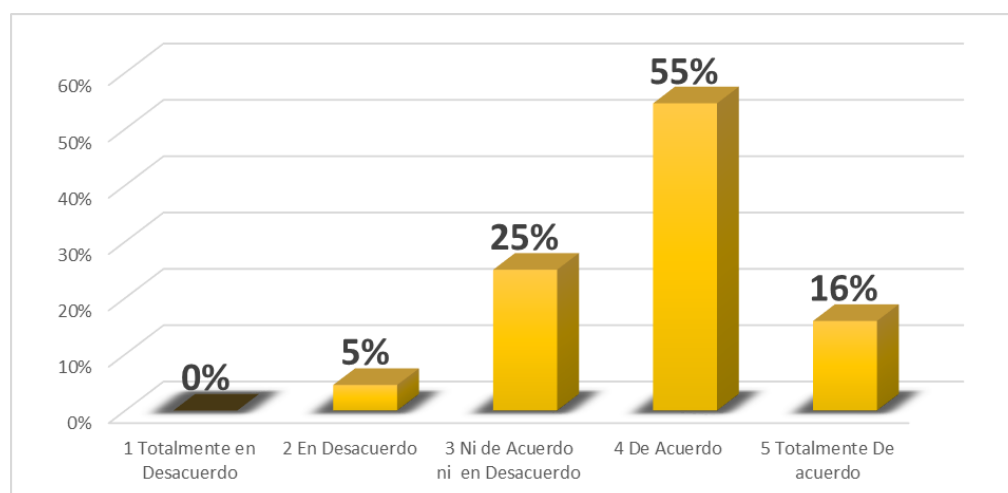
¿Considera, qué los trabajadores se comprometen en la realización de sus funciones como parte del comportamiento ético?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	4	5%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	22	25%
4 De Acuerdo	48	55%
5 Totalmente De acuerdo	14	16%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 13

¿Considera, qué los trabajadores se comprometen en la realización de sus funciones como parte del comportamiento ético?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 0% está totalmente en desacuerdo en que los trabajadores se comprometen en la realización de sus funciones como parte del comportamiento ético, mientras que el 5% está en desacuerdo, equivalentemente un 25% de la muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otra parte, el 55% está acuerdo y el 16% está completamente de acuerdo.

Tabla N° 14

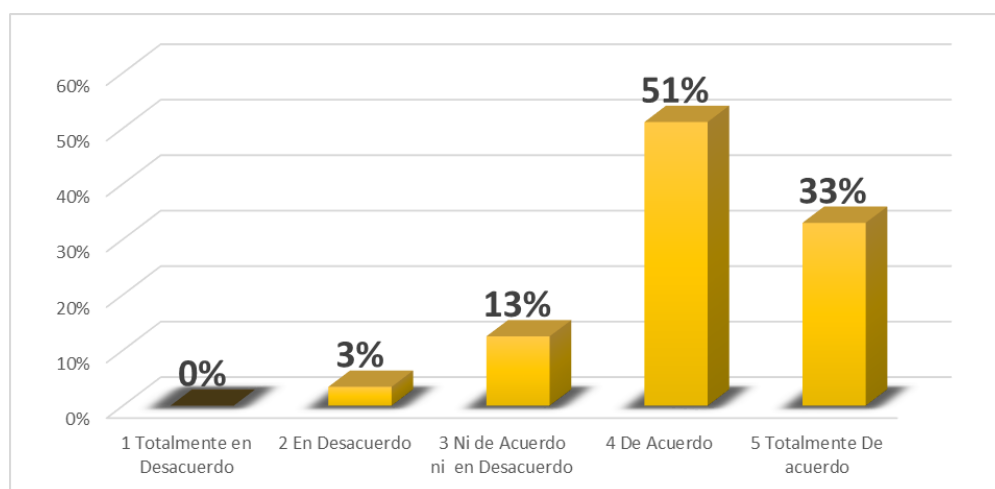
¿Considera Ud. ¿Qué la puntualidad como factor importante del comportamiento ético se cumple en los trabajadores?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	3	3%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	11	13%
4 De Acuerdo	45	51%
5 Totalmente De acuerdo	29	33%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 14

¿Considera Ud. ¿Qué la puntualidad como factor importante del comportamiento ético se cumple en los trabajadores?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 0% está totalmente en desacuerdo que la puntualidad como factor importante del comportamiento ético se cumple en los trabajadores, mientras que el 3% está en desacuerdo, a la par un 13% de la muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por lo otro, el 51% está acuerdo y el 33% está completamente de acuerdo.

Tabla N° 15

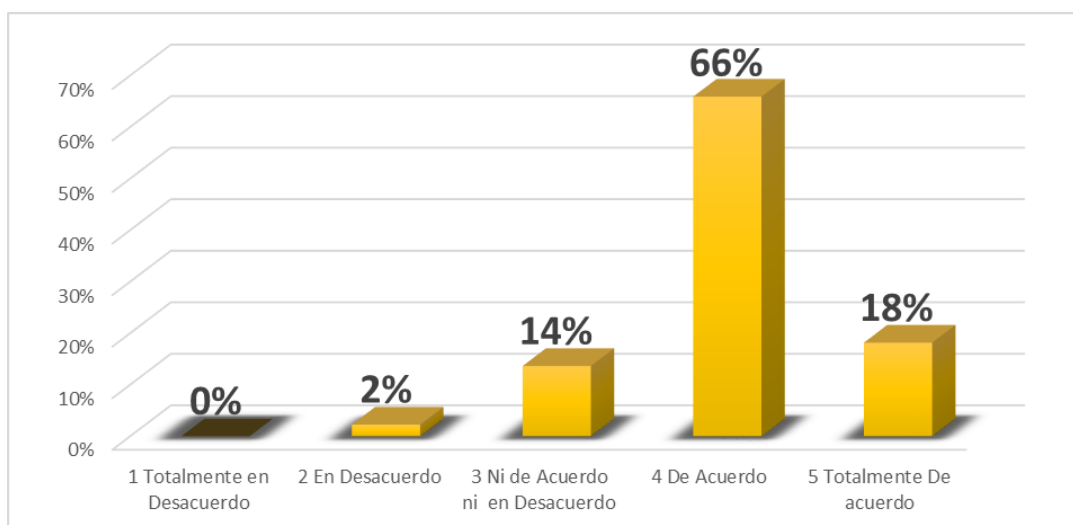
¿Considera Ud. ¿Qué como parte del comportamiento ético se cumple la responsabilidad entre los trabajadores?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	2	2%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	12	14%
4 De Acuerdo	58	66%
5 Totalmente De acuerdo	16	18%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 15

¿Considera Ud. ¿Qué como parte del comportamiento ético se cumple la responsabilidad entre los trabajadores?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se observa que del 100% de la muestra encuestada el 0% está totalmente en desacuerdo. Qué como parte del comportamiento ético se cumple la responsabilidad entre los trabajadores, mientras que el 2% está en desacuerdo, equivalentemente un 14% de la muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 66% está acuerdo y el 18% está completamente de acuerdo.

Tabla N° 16

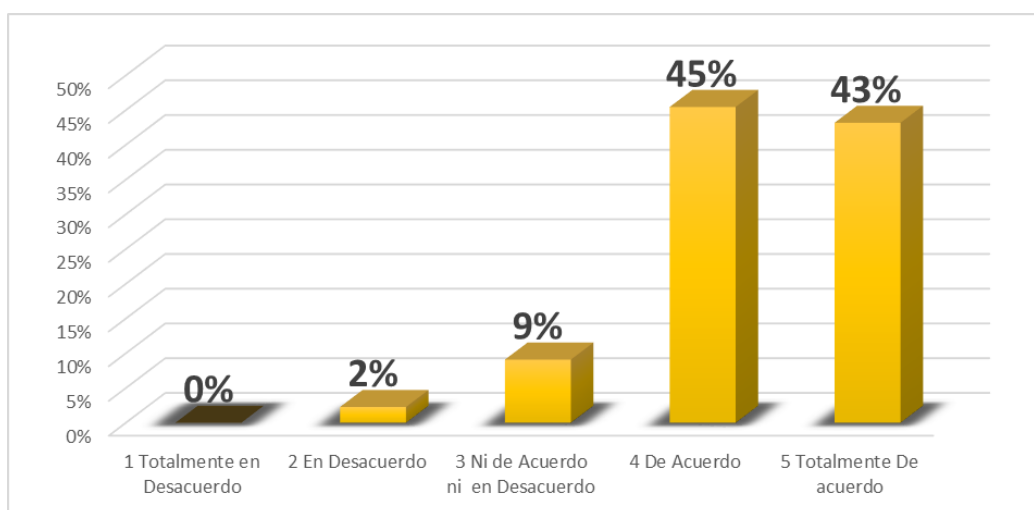
¿Considera Ud. ¿Qué la eficiencia de los trabajadores es un factor importante en la evaluación del desempeño?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	2	2%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	8	9%
4 De Acuerdo	40	45%
5 Totalmente De acuerdo	38	43%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 16

¿Considera Ud. ¿Qué la eficiencia de los trabajadores es un factor importante en la evaluación del desempeño?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se aprecia que del 100% de la muestra encuestada el 0% está completamente en desacuerdo que la eficiencia de los trabajadores es un factor importante en la evaluación del desempeño, mientras que el 2% está en desacuerdo, equivalentemente un 9% de la muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otra parte, el 45% está de acuerdo y el 43% está completamente de acuerdo.

Tabla N° 17

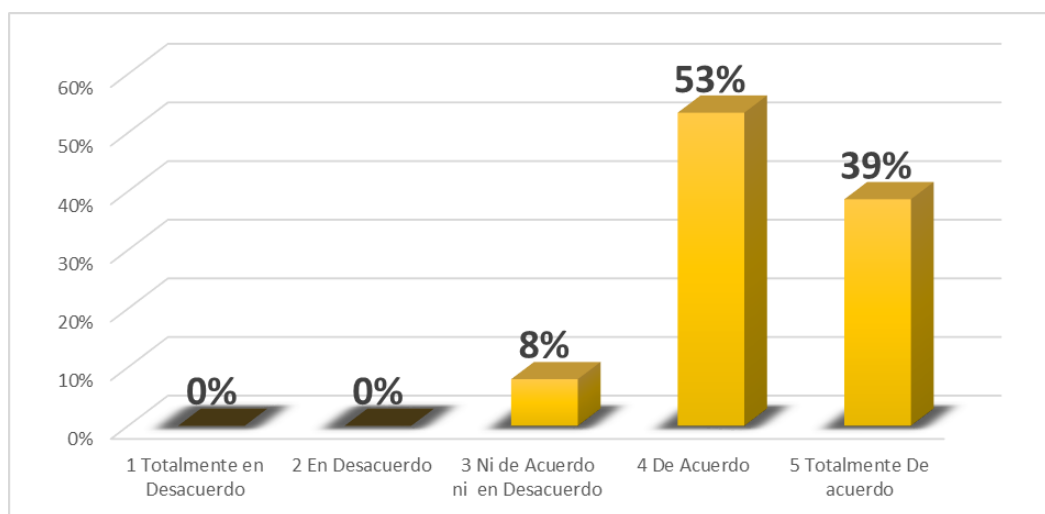
¿Considera Ud. ¿Qué como parte de la evaluación del desempeño la buena aptitud del trabajador es importante?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	0	0%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	7	8%
4 De Acuerdo	47	53%
5 Totalmente De acuerdo	34	39%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 17

¿Considera Ud. ¿Qué como parte de la evaluación del desempeño la buena aptitud del trabajador es importante?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se aprecia que del 100% de la muestra encuestada el 0% está completamente en desacuerdo. Qué como parte de la evaluación del desempeño la buena aptitud del trabajador es importante, mientras que el 0% está en desacuerdo, equivalentemente un 8% de la muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otra parte, el 53% está de acuerdo y el 39% está completamente de acuerdo.

Tabla N° 18

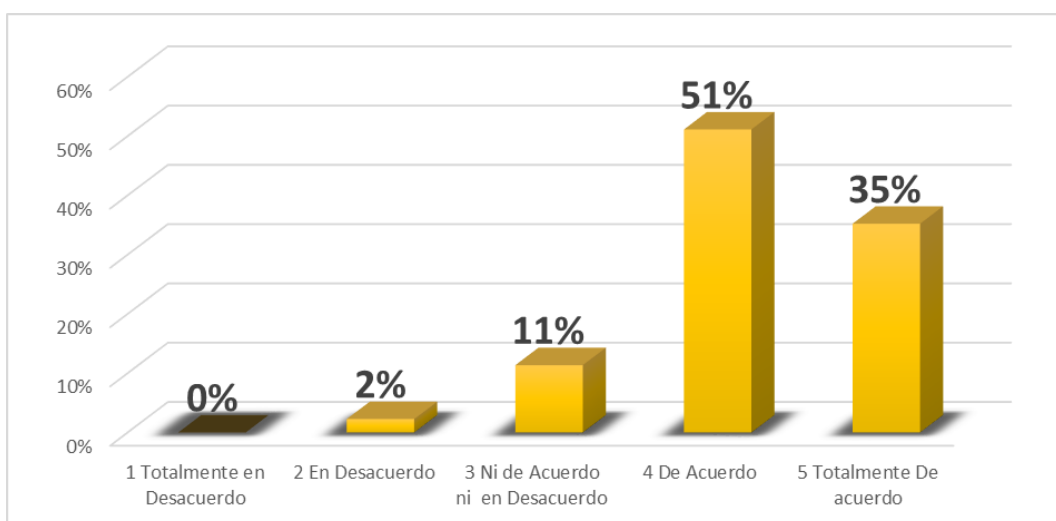
Considera Ud. ¿Qué los resultados se pueden mejorar mediante la evaluación del desempeño?

Escala	Número	%
1 Totalmente en Desacuerdo	0	0%
2 En Desacuerdo	2	2%
3 Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	10	11%
4 De Acuerdo	45	51%
5 Totalmente De acuerdo	31	35%
Total	88	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico No 18

Considera Ud. ¿Qué los resultados se pueden mejorar mediante la evaluación del desempeño?



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se aprecia que del 100% de la muestra encuestada el 0% está íntegramente en desacuerdo que los resultados se pueden mejorar mediante la evaluación del desempeño, mientras que el 2% está en desacuerdo, a la par un 11% de la muestra ni de acuerdo ni en desacuerdo, por otro lado, el 51% está acuerdo y el 35% está íntegramente de acuerdo.

5.2 PRUEBA DE HIPOTESIS

La **Prueba Chi-Cuadrada**, es la apropiada por estudiarse variables con un nivel de medición nominal y ordinal.

Nivel de significancia $\alpha = 0.05$

Distribución muestral: Chi – Cuadrada calculada con la fórmula

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}$$

Donde

f_o = Frecuencia observada o real

f_e = Frecuencia esperada

Σ = Sumatoria

La frecuencia deseada se establece de la siguiente forma:

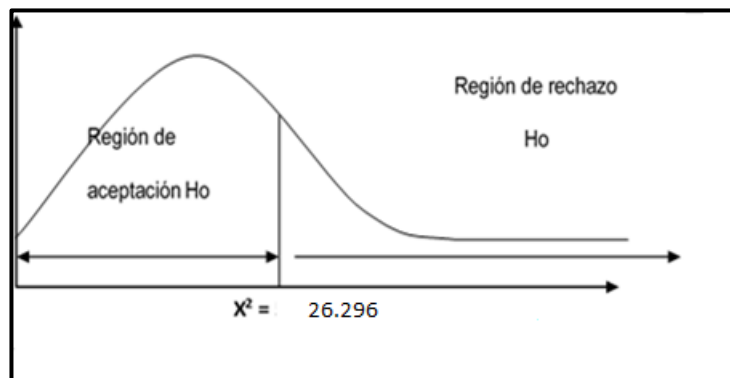
A	B	C	D	E	n_1
F	G	H	I	J	n_2
K	L	M	N	O	n_3
P	Q	R	S	T	n_4
U	V	W	X	Y	n_5
n_6	n_7	n_8	n_9	n_{10}	n

$$\begin{array}{ccccc}
 A = \frac{n_1 \times n_6}{n} & B = \frac{n_1 \times n_7}{n} & C = \frac{n_1 \times n_8}{n} & D = \frac{n_1 \times n_9}{n} & E = \frac{n_1 \times n_{10}}{n} \\
 F = \frac{n_2 \times n_6}{n} & G = \frac{n_2 \times n_7}{n} & H = \frac{n_2 \times n_8}{n} & I = \frac{n_2 \times n_9}{n} & J = \frac{n_2 \times n_{10}}{n} \\
 K = \frac{n_3 \times n_6}{n} & L = \frac{n_3 \times n_7}{n} & M = \frac{n_3 \times n_8}{n} & N = \frac{n_3 \times n_9}{n} & O = \frac{n_3 \times n_{10}}{n} \\
 P = \frac{n_4 \times n_6}{n} & Q = \frac{n_4 \times n_7}{n} & R = \frac{n_4 \times n_8}{n} & S = \frac{n_4 \times n_9}{n} & T = \frac{n_4 \times n_{10}}{n} \\
 U = \frac{n_5 \times n_6}{n} & V = \frac{n_5 \times n_7}{n} & W = \frac{n_5 \times n_8}{n} & X = \frac{n_5 \times n_9}{n} & Y = \frac{n_5 \times n_{10}}{n}
 \end{array}$$

Región de rechazo de la hipótesis nula

La zona de rechazo resulta al lado derecho del valor crítico o valor tabular de Chi – cuadrado que para este caso es:

$\chi^2 (0.05, 16) = 26.296$, que de manera gráfica tenemos:



Fuente: Elaboración propia

a) **Hipótesis Específicas.**

Primera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H1

La competencia influye positivamente en el desempeño laboral del personal en la empresa HCI Construcción y Servicios SAC.

Hipótesis Nula H0

La competencia no influye positivamente en el desempeño laboral del personal en la empresa HCI Construcción y Servicios SAC.

Tabla N° 19
Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Especifica

	Pregunta 11 Considera Ud. ¿Qué el desempeño de los trabajadores puede mejorar el rendimiento laboral?					
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	1	0	0	1	0	2
En desacuerdo	0	1	1	9	2	13
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	4	6	4	14
De acuerdo	0	0	4	26	14	44
totalmente de acuerdo	0	0	3	2	10	15
Total	1	1	12	44	30	88

Pregunta 2. ¿Considera usted que la información se a los trabajadores involucrados del tema?

Fuente: elaboración propia

Tabla No 20

Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Especifica

	Pregunta 11 Considera Ud. ¿Qué el desempeño de los trabajadores puede mejorar el rendimiento laboral?					Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	
Totalmente en desacuerdo	0.02	0.02	0.27	1.00	0.68	2.00
En desacuerdo	0.15	0.15	1.77	6.50	4.43	13.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.16	0.16	1.91	7.00	4.77	14.00
De acuerdo	0.50	0.50	6.00	22.00	15.00	44.00
totalmente de acuerdo	0.17	0.17	2.05	7.50	5.11	15.00
Total	1.00	1.00	12.00	44.00	30.00	88.00

Pregunta 2 ¿Considera usted que la información dada a los trabajadores involucrados del tema?

Fuente: elaboración propia

Tabla No 21

Chi cuadrada de la primera hipótesis especifica

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	1	0.02	0.98	0.96	42.02
2	0	0.02	-0.02	0.00	0.02
3	0	0.27	-0.27	0.07	0.27
4	1	1.00	0.00	0.00	0.00
5	0	0.68	-0.68	0.46	0.68
6	0	0.15	-0.15	0.02	0.15
7	1	0.15	0.85	0.73	4.92
8	1	1.77	-0.77	0.60	0.34
9	9	6.50	2.50	6.25	0.96
10	2	4.43	-2.43	5.91	1.33
11	0	0.16	-0.16	0.03	0.16
12	0	0.16	-0.16	0.03	0.16
13	4	1.91	2.09	4.37	2.29
14	6	7.00	-1.00	1.00	0.14
15	4	4.77	-0.77	0.60	0.13
16	0	0.50	-0.50	0.25	0.50
17	0	0.50	-0.50	0.25	0.50
18	4	6.00	-2.00	4.00	0.67
19	26	22.00	4.00	16.00	0.73
20	14	15.00	-1.00	1.00	0.07
21	0	0.17	-0.17	0.03	0.17
22	0	0.17	-0.17	0.03	0.17
23	3	2.05	0.95	0.91	0.45
24	2	7.50	-5.50	30.25	4.03
25	10	5.11	4.89	23.88	4.67
					65.52

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

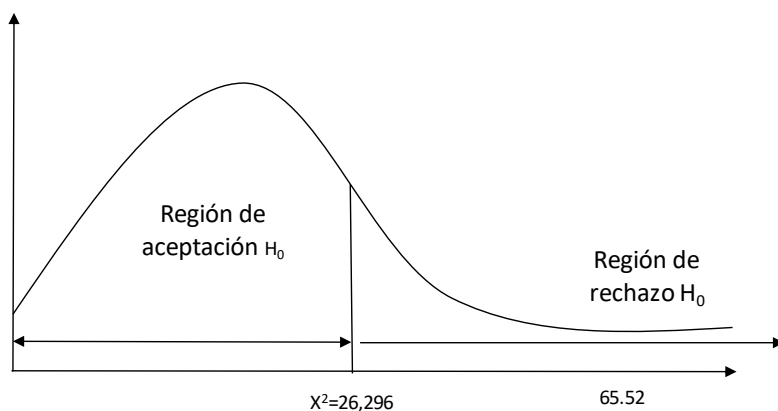
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$$X^2=26.296$$

Gráfico No 19
Chi cuadrada de la primera hipótesis específica

De modo gráfico tenemos:



Fuente: elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 65.52, resultado que se compara con el valor de X^2 teórico que se consigue de la distribución de Chi-cuadrada. En este caso, apreciamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “La evaluación de 360° no influye significativamente en la eficacia de los empleados de la empresa HCI Construcción y Servicios SAC” queda rechazada; aceptándose la primera hipótesis específica alternativa (H_1): “La evaluación de 360° influye

significativamente en la eficacia de los empleados de la empresa HCI Construcción y Servicios SAC”

Segunda Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H1

La actitud influye positivamente en el desempeño laboral del personal en la empresa HCI Construcción y Servicios SAC.

Hipótesis Nula H0

La actitud no influye positivamente en el desempeño laboral del personal en la empresa HCI Construcción y Servicios SAC.

Tabla N° 20

Frecuencias Observadas de la segunda Hipótesis Especifica

Pregunta 6 ¿Considera Ud. Que los trabajadores participan activamente en el cumplimiento de los acuerdos de la organización?

Pregunta 13 ¿Considera, qué los trabajadores se comprometen en la realización de sus funciones como parte del comportamiento ético?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	0	1	0	0	0	1
En desacuerdo	1	1	3	4	0	9
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0	11	5	1	17
De acuerdo	0	1	6	27	7	41
totalmente de acuerdo	0	0	2	12	6	20
Total	1	3	22	48	14	88

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 21

Frecuencias esperadas de la segunda Hipótesis Específica

Pregunta 6 ¿Considera Ud. Que los trabajadores participan activamente en el cumplimiento de los acuerdos de la organización?

Pregunta 13 ¿Considera, qué los trabajadores se comprometen en la realización de sus funciones como parte del comportamiento ético?

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	totalmente de acuerdo	Total
Totalmente en desacuerdo	0.01	0.03	0.25	0.55	0.16	1.00
En desacuerdo	0.10	0.31	2.25	4.91	1.43	9.00
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.19	0.58	4.25	9.27	2.70	17.00
De acuerdo	0.47	1.40	10.25	22.36	6.52	41.00
totalmente de acuerdo	0.23	0.68	5.00	10.91	3.18	20.00
Total	1.00	3.00	22.00	48.00	14.00	88.00

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 22
Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	0	0.01	-0.01	0.00	0.01
2	1	0.03	0.97	0.93	27.37
3	0	0.25	-0.25	0.06	0.25
4	0	0.55	-0.55	0.30	0.55
5	0	0.16	-0.16	0.03	0.16
6	1	0.10	0.90	0.81	7.88
7	1	0.31	0.69	0.48	1.57
8	3	2.25	0.75	0.56	0.25
9	4	4.91	-0.91	0.83	0.17
10	0	1.43	-1.43	2.05	1.43
11	0	0.19	-0.19	0.04	0.19
12	0	0.58	-0.58	0.34	0.58
13	11	4.25	6.75	45.56	10.72
14	5	9.27	-4.27	18.26	1.97
15	1	2.70	-1.70	2.91	1.07
16	0	0.47	-0.47	0.22	0.47
17	1	1.40	-0.40	0.16	0.11
18	6	10.25	-4.25	18.06	1.76
19	27	22.36	4.64	21.50	0.96
20	7	6.52	0.48	0.23	0.03
21	0	0.23	-0.23	0.05	0.23
22	0	0.68	-0.68	0.46	0.68
23	2	5.00	-3.00	9.00	1.80
24	12	10.91	1.09	1.19	0.11
25	6	3.18	2.82	7.94	2.50
					62.82

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

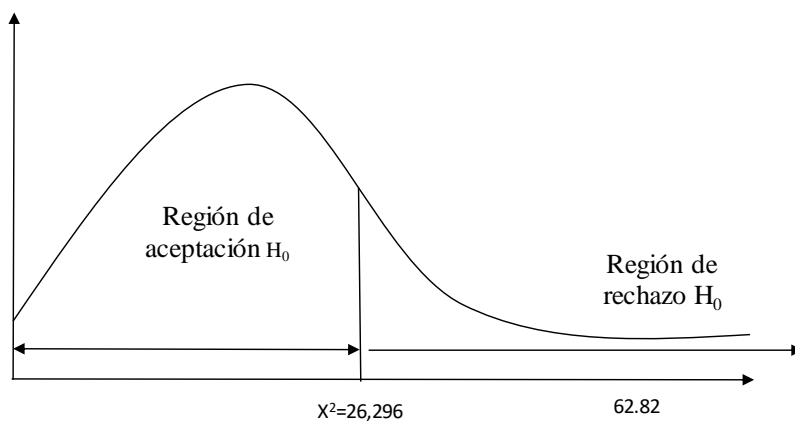
Chi cuadrado tabular

$$X^2=26.296$$

Gráfico No 20

Chi cuadrada de la segunda hipótesis específica

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 62.82, resultado que se confronta con el valor de X^2 teórico que se consigue de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, observamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la primera hipótesis específica nula (H_0): “La evaluación de 360° no influye significativamente en la eficacia de los empleados de la empresa HCI Construcción y Servicios SAC” queda rechazada; aceptándose la primera

hipótesis específica alternativa (H_1): “La evaluación de 360 grados influye significativamente en la eficacia de los empleados de la empresa HCI Construcción y Servicios SAC”

Tercera Hipótesis específica.

Hipótesis Alternativa H1

El conocimiento influye positivamente en el desempeño laboral del personal en la empresa HCI Construcción y Servicios SAC.

Hipótesis Nula H0

El conocimiento no influye positivamente en el desempeño laboral del personal en la empresa HCI Construcción y Servicios SAC.

Tabla N° 23
Frecuencias Observadas de la primera Hipótesis Específica

	Totalmente en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		totalmente de acuerdo		Total
		En desacuerdo		De acuerdo			
Totalmente en desacuerdo	0	1	0	0	1	2	
En desacuerdo	0	0	2	3	0	5	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	0	2	8	9	20	
De acuerdo	0	0	4	21	16	41	
totalmente de acuerdo	0	1	0	7	12	20	
Total	1	2	8	39	38	88	

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 24
Frecuencias esperadas de la primera Hipótesis Específica

	Totalmente en desacuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		totalmente de acuerdo		Total
		En desacuerdo		De acuerdo			
Totalmente en desacuerdo	0.02	0.05	0.18	0.89	0.86	2.00	
En desacuerdo	0.06	0.11	0.45	2.22	2.16	5.00	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.23	0.45	1.82	8.86	8.64	20.00	
De acuerdo	0.47	0.93	3.73	18.17	17.70	41.00	
totalmente de acuerdo	0.23	0.45	1.82	8.86	8.64	20.00	
Total	1.00	2.00	8.00	39.00	38.00	88.00	

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 25
Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	0	0.02	-0.02	0.00	0.02
2	1	0.05	0.95	0.91	20.05
3	0	0.18	-0.18	0.03	0.18
4	0	0.89	-0.89	0.79	0.89
5	1	0.86	0.14	0.02	0.02
6	0	0.06	-0.06	0.00	0.06
7	0	0.11	-0.11	0.01	0.11
8	2	0.45	1.55	2.39	5.25
9	3	2.22	0.78	0.61	0.28
10	0	2.16	-2.16	4.66	2.16
11	1	0.23	0.77	0.60	2.63
12	0	0.45	-0.45	0.21	0.45
13	2	1.82	0.18	0.03	0.02
14	8	8.86	-0.86	0.75	0.08
15	9	8.64	0.36	0.13	0.02
16	0	0.47	-0.47	0.22	0.47
17	0	0.93	-0.93	0.87	0.93
18	4	3.73	0.27	0.07	0.02
19	21	18.17	2.83	8.01	0.44
20	16	17.70	-1.70	2.91	0.16
21	0	0.23	-0.23	0.05	0.23
22	1	0.45	0.55	0.30	0.65
23	0	1.82	-1.82	3.31	1.82
24	7	8.86	-1.86	3.47	0.39
25	12	8.64	3.36	11.31	1.31
					38.64

Fuente: elaboración propia

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (5-1)(5-1) = 16$

m: Número de fila = 5

n: Número de columnas = 5

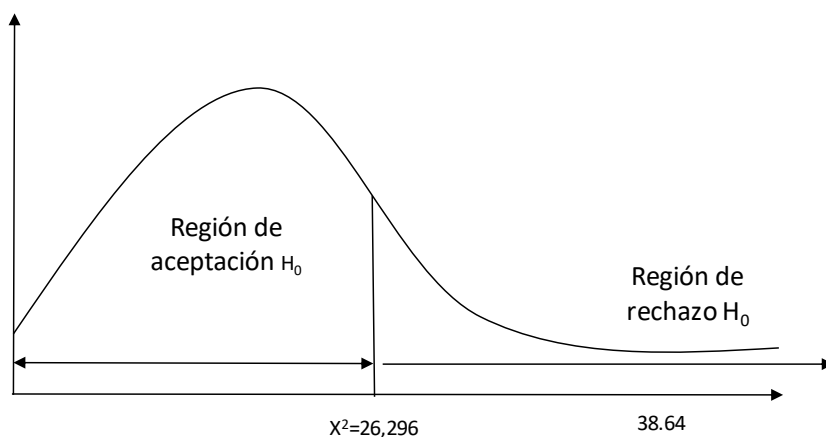
Chi cuadrado tabular

$$X^2=26.296$$

Gráfico No 21

Chi cuadrada de la tercera hipótesis específica

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 38.64, resultado que se comprueba con el valor de X^2 teórico que se consigue de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, apreciamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (26.296), en efecto, la tercera hipótesis específica nula (H_0): “La evaluación de 360 grados no influye significativamente en la eficacia de los empleados de la empresa HCI Construcción y Servicios SAC” queda rechazada; aceptándose la tercera hipótesis específica alternativa (H_1): “La evaluación de 360 grados influye

significativamente en la eficacia de los empleados de la empresa HCI Construcción y Servicios SAC”

b) Hipótesis General.

Hipótesis General Alternativa H1

La evaluación de 360 grados influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores la empresa HCI Construcción y Servicios SAC.

Hipótesis General Nula H0

La evaluación de 360 grados no influye positivamente en el desempeño laboral del personal de la empresa HCI Construcción y Servicios SAC.

Tabla N° 26
Frecuencias Observadas de la Hipótesis General

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 2	2	13	14	44	15	88
Pregunta 11	1	1	12	44	30	88
Pregunta 6	1	9	17	41	20	88
Pregunta 13	1	3	22	48	14	88
Pregunta 8	2	5	20	41	20	88
Pregunt1 16	1	2	8	39	38	88
Total	8	33	93	257	137	528

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 27
Frecuencias esperadas de la Hipótesis General

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Total
Pregunta 2	1.33	5.50	15.50	42.83	22.83	88.00
Pregunta 11	1.33	5.50	15.50	42.83	22.83	88.00
Pregunta 6	1.33	5.50	15.50	42.83	22.83	88.00
Pregunta 13	1.33	5.50	15.50	42.83	22.83	88.00
Pregunta 8	1.33	5.50	15.50	42.83	22.83	88.00
Pregunt1 16	1.33	5.50	15.50	42.83	22.83	88.00
Total	8	33	93	257	137	528

Fuente: elaboración propia

Tabla N° 28
Chi cuadrada de la Hipótesis general

Resolviendo la Chi – cuadrada, se tiene:

Fuente: elaboración propia

No	Fo	Fe	Fo-Fe	(Fo-Fe) ²	(Fo-Fe) ² /Fe
1	2	1.33	0.67	0.44	0.33
2	13	5.50	7.50	56.25	10.23
3	14	15.50	-1.50	2.25	0.15
4	44	42.83	1.17	1.36	0.03
5	15	22.83	-7.83	61.36	2.69
6	1	1.33	-0.33	0.11	0.08
7	1	5.50	-4.50	20.25	3.68
8	12	15.50	-3.50	12.25	0.79
9	44	42.83	1.17	1.36	0.03
10	30	22.83	7.17	51.36	2.25
11	1	1.33	-0.33	0.11	0.08
12	9	5.50	3.50	12.25	2.23
13	17	15.50	1.50	2.25	0.15
14	41	42.83	-1.83	3.36	0.08
15	20	22.83	-2.83	8.03	0.35
16	1	1.33	-0.33	0.11	0.08
17	3	5.50	-2.50	6.25	1.14
18	22	15.50	6.50	42.25	2.73
19	48	42.83	5.17	26.69	0.62
20	14	22.83	-8.83	78.03	3.42
21	2	1.33	0.67	0.44	0.33
22	5	5.50	-0.50	0.25	0.05
23	20	15.50	4.50	20.25	1.31
24	41	42.83	-1.83	3.36	0.08
25	20	22.83	-2.83	8.03	0.35
26	1	1.33	-0.33	0.11	0.08
27	2	5.50	-3.50	12.25	2.23
28	8	15.50	-7.50	56.25	3.63
29	39	42.83	-3.83	14.69	0.34
30	38	22.83	15.17	230.03	10.07
					49.61

Nivel de significancia de: 0.05

Grados de libertad: $(m-1)(n-1) = (6-1)(5-1) = 20$

m: Número de fila = 6

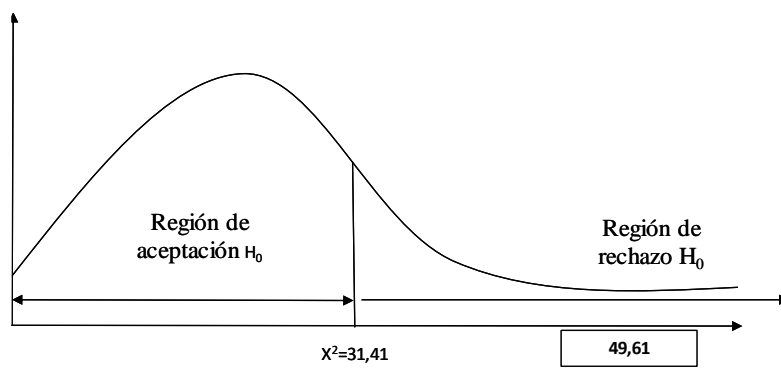
n: Número de columnas = 5

Chi cuadrado tabular

$$X^2=31.41$$

Gráfico No 22
Chi cuadrada de la Hipótesis General

De manera gráfica tenemos:



Fuente: elaboración propia

Entonces, X^2 calculada es igual a 49.61, resultado que se comprueba con el valor de X^2 teórico que se consigue de la distribución de Chi- cuadrada. En este caso, apreciamos que la X^2 calculada es mayor a la tabular (31.41), en efecto, la hipótesis general nula (H_0): “La evaluación de 360 grados no influye significativamente en la eficacia de los empleados de la empresa HCI Construcción y Servicios SAC” queda rechazada; aceptándose la hipótesis general alternativa (H_1): “La evaluación de 360 grados influye significativamente en la eficacia de los empleados de la empresa HCI Construcción y Servicios SAC”

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

1. A raíz de los aciertos hallados reconocemos la hipótesis alternativa general que constituye que consta relación de dependencia entre la evaluación de 360 grados y el desempeño laboral en la empresa HCI CONSTRUCCION Y SERVICIOS S.A.C
Estas deducciones tienen relación con lo que sustenta Alles (2006) quien indica que la evaluación de 360 grados permite agrupar las miradas en pequeñas cantidades colectivas quienes evaluaran a cada individuo, por lo que el indiscutible bien llegará posterior de la evaluación de 360 grados con procedimiento de progreso que se construya como parte de la retroalimentación o ya sea este en la toma de decisiones.
Ello es conforme con lo que en esta investigación se encuentre.
2. A partir de los descubrimientos obtenidos admitimos la primera hipótesis alternativa que constituye que existe relación de dependencia entre la competencia y el desempeño laboral en la empresa HCI CONSTRUCCION Y SERVICIOS SAC
Estos resultados tienen relación con lo que sostiene Wayne, Robert y Noe (2005) quien señala que la evaluación de retroalimentación de 360 grados es una técnica que contiene reactivos de evaluación de múltiples niveles en la empresa y esto es un gran aporte para el desarrollo, crecimiento y buen desempeño laboral. Según una empresa de consultoría en Recurso Humanos incrementaron en el uno de un 40 por ciento a un 65 por ciento de 1995 para el año 2000.
Ello es conforme con lo que en esta investigación se encuentre.

3. A raíz de los descubrimientos hallados admitimos la segunda hipótesis alternativa general que constituye que existe relación de dependencia entre la actitud y el desempeño laboral en la empresa HCI CONSTRUCCION Y SERVICIOS SAC

Estos resultados tienen relación con lo que soporta Alles (2005) quien indica que la evaluación de 360 grados o feedback permite evaluar la actitud de jefes empleados cuyo objetivo es descubrir que empleado posee la actitud idónea para el puesto fijado por la empresa para luego plantear cambios sea este necesario según sea el caso.

Ello es conforme con lo que en esta tesis se descubre.

4. A consecuencia de los descubrimientos hallados admitimos la tercera hipótesis alternativa general que instituye que existe relación de dependencia entre el conocimiento y el desempeño laboral en la empresa HCI CONSTRUCCION Y SERVICIOS SAC

Estos resultados tienen correspondencia con lo que sustenta Gil (2000) quien indica que la evaluación de 360 grados también mide el conocimiento del individuo que a la vez esto permite la retroalimentación para lograr mayor efectividad hacia el logro del objetivo, según sea el resultado de dicha evaluación.

Ello es afín con lo que en esta tesis se encuentra.

CONCLUSIONES

1. Se ha demostrado que como (HIPOTESIS GENERAL) la evaluación de 360 grados se relaciona positivamente con el desempeño laboral en la empresa HCI CONSTRUCCION Y SERVICIOS S.A.C lo cual implica que la evaluación de 360 grados se relacionan con el desempeño laboral de los trabajadores, afirmación sostenida en los resultados estadísticos logrados, donde según el deducción de la chi cuadrada X^2 la hipótesis general alternativa queda aprobada (Tabla N° 28)
2. Se ha demostrado que (HIPOTESIS ESPECIFICA 1), la competencia se relaciona positivamente con el rendimiento laboral en la empresa HCI CONSTRUCCION Y SERVICIOS S.A.C lo cual implica que la competencia se relaciona con el rendimiento laboral de los trabajadores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada X^2 la primera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 21)
3. Se ha demostrado que (HIPOTESIS ESPECIFICA 2), la actitud se relaciona positivamente con el comportamiento ético en la empresa HCI CONSTRUCCION Y SERVICIOS S.A.C lo cual implica la actitud se relaciona con el comportamiento ético de los trabajadores, afirmación sustentada en los resultados estadísticos obtenidos, donde según el resultado del chi cuadrada X^2 la segunda hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 22)
4. Se ha demostrado que (HIPOTESIS ESPECIFICA 3), el conocimiento se relaciona positivamente con la evaluación del desempeño en la empresa HCI CONSTRUCCION Y SERVICIOS S.A.C lo cual implica que el conocimiento se relaciona con la evaluación del desempeño de los trabajadores, afirmación sustentada en los resultados

estadísticos obtenidos, donde según el resultado de la chi cuadrada X^2 la tercera hipótesis alternativa queda aceptada (Tabla N° 23)

RECOMENDACIONES

1. Introducir la presente proposición de evaluación de 360 grados en la empresa HCI CONSTRUCCION Y SERVICIOS SAC puesto que es un gran aporte para la toma de decisiones y ayuda a identificar las habilidades y destrezas de los trabajadores.
2. Fortalecer mediante la retroalimentación o feedback las áreas que se encuentran con problemas múltiples que afectan el logro de las metas y objetivos de la empresa de la empresa HCI CONSTRUCCION Y SERVICIOS SAC.
3. Presta mayor importancia y atención al área de recursos humanos de la empresa HCI CONSTRUCCION Y SERVICIOS SAC para implementar la evaluación de 360 grados y sus planteamientos posteriores a los resultados de dicha evaluación con el fin de que se logre erradicar y fortalecer los puntos débiles sea este por áreas o colaboradores para de esta manera alcanzar la satisfacción de nuestros clientes.
4. Incentivar y concientizar a los trabajadores para su apoyo en la participación para la implementación de la evaluación de 360 grados para lograr resultados óptimos y esto en beneficio de la organización así también de cada integrante de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alanuca, D., & Mise, M. (2016). Modelo de Evaluacion 360° para fortalecer el Desempeño Laboral del personal de la empresa SEMAYARI Ubicado en el canton Latacunga, Provincia de CotopaxiI, Periodo 2015-2016. (*Tesis de pre grado*) Universidad Tecnica de Cotopaxi. Latacunga, Ecuador.
- Alles, M. (2005). *Cinco Pasos para Transformar una Oficina de Personal en un Area de Recursos Humanos*. Buenos Aires: Cranica.
- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- ALLES, M. (2006). *Direccion Estrategia de Recursos Humanos Gestion por Competencia*. Buenos Aires: Granica SA.
- Baquerizo, L. (30 de Diciembre de 2015). *Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de*. Obtenido de (tesis de pre grado) Universidad Peruana Union.
- Carrasco, S. (2007). *Metodologia de la Investigacion Cientifica: Pautas metodologicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigacion*. Peru: San Marcos.
- Chiavenato, A. (1999). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Interamericana SA.
- Chiavenato, A. (2001). *Administracion: Teoria, proceso y practica*. Mexico: Interamericana SA.
- Coulter, M., & Stephen , R. (2005). *Administración Octava Edicion*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico SA.
- Dessler, G. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Espinoza, G. (2017). *Modelo de evaluación del desempeño laboral en el área de Produccion de una empresa de fabricacion de prendas de vestir*. Obtenido de (Tesis de pre grado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Fernandez, S. (ABRIL de 2016). Evaluacion del desempeño deñ personal del colegio Hispanoamericano COBAN AV. (*Tesis de grado*) Universidad Rafael Landivar. Alta Verapaz, Guatemala.
- Gil, M. (2007). *Como Crear y hacer funcionar una empresa: conceptos e instrumentos*. Madrid: Esic Editorial.
- Hernandez, R. (2006). *Fundamentos de Metodologia de la Investigacion*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores SA.
- Hernandez, R., Ferrandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodologia de la Investigacion (6ªEd.)*. Mexica: McGraw-Hill.
- Lacalle, G., Caldas, M., & Carrión, R. (2012). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Editex SA.
- Leboyer, C. (2000). *Feed Back de 360°*. Paris: D´Organisation.
- Melendez, A. (agosto de 2017). PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD EN UNA INDUSTRIA PESQUERA SEGUN LA NORMA ISO 9001:2015. (*Tesis de pre grado*) Pontificia Universidad Catolica del Peru. Peru.
- Ramirez, K. (2015). La evaluación del desempeño de 360 grados basada en competencias y su influencia en los indices de productividad del periodo abril 2014-julio 2014 en el area de talento humano de Consulting & tax. Quito, Ecuador.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educacion.
- Ruiz, E. (2015). *Diseño de un sistema de evaluacion del desempeño 360° del personal de la planta industrial CHEMOTO SAC Lambayeque-2015*. Obtenido de (tesis de pre grado) Universidad Señor de Sipan.
- Vivanco, O. (2010). Evaluacion del Desempeño por Competencia. (*Tesis de pre grado*) *Universida PUCP*. Peru. Obtenido de (Tesis de grado) Universidad PUCP.

Wayne, M., & Noe, R. (2005). *Administracion de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Educacion de Mexico SA.

Zamora, C. (Diciembre de 2011). Implementación de una Evaluación de Desempeño 360° en el Talento Humano Gerente de una Organizacion Manufacturera. (*Tesis de grado*) *Universidad Autonoma Nuevo Leon*. Mexico, Monterrey.

ANEXOS

ANEXO N° 01

VI La Evaluación de 360 grados

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
<i>Aplicación de Estrategias de Capacitación</i>						
1	¿Considera usted que la frecuencia con la que se emite el mensaje es suficiente para la comunicación?	1	2	3	4	5
2	¿Considera usted que la información se da a los trabajadores involucrados del tema?	1	2	3	4	5
3	¿Considera usted Que el impacto con el que llega el mensaje sea suficiente para la comunicación?	1	2	3	4	5
<i>Cumplimiento de Objetivos</i>						
4	Considera Ud. ¿Que los trabajadores ponen empeño para el cumplimiento de sus funciones en la empresa?	1	2	3	4	5
5	¿Considera Ud. ¿Que los trabajadores de la empresa tienen iniciativa para el cumplimiento de sus actividades?	1	2	3	4	5
6	¿Considera Ud. Que los trabajadores participan activamente en el cumplimiento de los acuerdos de la organización?	1	2	3	4	5
<i>Capacidad de Liderazgo</i>						
7	¿Considera Ud. ¿Que los trabajadores tienen los conocimientos empíricos para el cumplimiento de sus funciones?	1	2	3	4	5
8	¿Considera Ud. ¿Que los trabajadores tienen conocimiento procedimental para el cumplimiento de sus funciones?	1	2	3	4	5
9	¿Considera Ud. ¿Que los trabajadores tienen los conocimiento de formación para el cumplimiento de sus actividades?	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5

ANEXO N° 02

V2 Desempeño Laboral

N°	INDICADORES DEL ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
<i>Eficacia en la Programación de Citas</i>						
1	Considera Ud. ¿Qué la productividad en los trabajadores puede mejorar el rendimiento laboral?	1	2	3	4	5
2	Considera Ud. ¿Qué el desempeño de los trabajadores puede mejorar el rendimiento laboral?	1	2	3	4	5
3	Considera Ud. ¿Qué la capacidad de análisis permite mejorar el rendimiento laboral?	1	2	3	4	5
<i>Eficiencia en las funciones de las áreas de consulta</i>						
4	Considera, que los trabajadores se comprometen en la realización de sus funciones como parte del comportamiento ético?	1	2	3	4	5
5	Considera Ud. ¿Qué la puntualidad como factor importante del comportamiento ético se cumple en los trabajadores?	1	2	3	4	5
6	Considera Ud. ¿Qué como parte del comportamiento ético se cumple la responsabilidad entre los trabajadores?	1	2	3	4	5
<i>Nivel de Satisfacción del Paciente</i>						
7	¿Considera Ud. ¿Qué la eficiencia de los trabajadores es un factor importante en la evaluación del desempeño?	1	2	3	4	5
8	¿Considera Ud. ¿Qué como parte de la evaluación del desempeño la buena aptitud del trabajador es importante?	1	2	3	4	5
9	¿Considera Ud. ¿Qué los resultados se pueden mejorar mediante la evaluación del desempeño?	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

RANGO	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente en desacuerdo
ESCALA	1	2	3	4	5

