

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO EN EDPYME RAÍZ EN LA CIUDAD DE  
CHICLAYO

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Autores:

Bach. García Barreto, Giancarlo

Bach. Meléndez Lozano, Cristian Joseph

Chiclayo, junio de 2015

**PROPUESTA DE MEJORA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN  
DEL DESEMPEÑO EN EDPYME RAÍZ EN LA CIUDAD DE  
CHICLAYO**

POR:

**Bach. García Barreto, Giancarlo**

**Bach. Meléndez Lozano, Cristian Joseph**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el  
Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
APROBADO POR:**

---

Mgtr. Camilo Girón Córdova  
Presidente de Jurado

---

Mgtr. Rafael Martel Acosta  
Secretaria de Jurado

---

Mgtr. Eduardo Amorós Rodríguez  
Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2015**

## DEDICATORIA

A Dios, por guiarnos en cada paso que damos y permitirnos concluir exitosamente con nuestro Proyecto de Tesis. A nuestros padres, quienes a lo largo de su vida nos han brindado su amor, apoyo y dedicación.

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darnos la vida y a Jesús, por ser modelo de maestro.

Con especial deferencia, agradecemos a nuestro asesor por el tiempo, apoyo y estímulo brindado en la realización del presente trabajo de investigación.

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, por darnos la posibilidad de forjarnos un futuro mejor.

## Índice

<b>Resumen</b>	
<b>Abstract</b>	
<b>I. Introducción</b>	9
<b>II. Marco teórico</b>	13
2.1 Antecedentes	13
2.2 Bases teóricas	16
<b>III Materiales y métodos</b>	27
3.1 Tipo y diseño de la investigación	27
3.2 Población, muestra y muestreo	27
3.3 Operacionalización de variables	28
3.4 Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
3.5 Plan de procesamiento y análisis de datos	29
<b>IV Resultados, discusión y propuesta</b>	30
<b>V Conclusiones y recomendaciones</b>	57
<b>VI Referencias bibliográficas</b>	58
<b>VII Anexos</b>	50

## Índice de figuras

Figura 1.	Contenido del cargo	30
Figura 2.	Métodos y procesos de trabajo	31
Figura 3.	Responsabilidad	32
Figura 4.	Autoridad	33
Figura 5.	Orientación a resultados	34
Figura 6.	Orientación a resultados	35
Figura 7.	Orientación a resultados	36
Figura 8.	Calidad de trabajo	37
Figura 9.	Calidad de trabajo	38
Figura 10.	Relaciones interpersonales	39
Figura 11.	Relaciones interpersonales	40
Figura 12.	Espíritu de equipo	41
Figura 13.	Remuneraciones	42
Figura 14.	Reconocimientos	43
Figura 15.	Recompensas e incentivos	44
Figura 16.	Capacitación y entrenamiento	45
Figura 17.	Capacitación y entrenamiento	47

## Resumen

En la presente investigación se ha generado una propuesta de mejora del proceso de evaluación del desempeño dirigida a los colaboradores de Edpyme Raíz en Chiclayo, en el año 2015. Para lograr el objetivo propuesto, fue necesario diagnosticar cuál era el proceso de evaluación de desempeño de los empleados de la empresa materia de la presente tesis. La encuesta que fue utilizada se basó en el desarrollo teórico de Dessler, Allens y Chiavenato y fue estructurada bajo la técnica de Likert. La principal conclusión que se obtuvo con la presente tesis, fue que el proceso de evaluación de desempeño que se aplica a los colaboradores de Edpyme Raíz en Chiclayo se encontró en un nivel alto. La propuesta generada está orientada a identificar y mejorar los indicadores que se ubicaron en un nivel regular e inclusive bajo, con la finalidad de poder perfeccionar el proceso de evaluación. La propuesta que se ha planteado ha sido formulada utilizando los conceptos provenientes de la evaluación del desempeño y la evaluación 360 grados, constituyéndose esta última en un soporte metodológico para formular una propuesta que ayude a mejorar el proceso de evaluación de desempeño que tiene actualmente la empresa Edpyme Raíz.

**Palabras claves:** Proceso, Evaluación, Desempeño.

## **Abstract**

This research presents a proposal to improve the performance appraisal process aimed at partners Edpyme Raiz Chiclayo, in 2015. To achieve this objective, it was necessary to diagnose what was the process of performance evaluation employees of the company subject of this thesis. The survey that was used was based on the theoretical development of Dessler, Allens and Chiavenato and was structured under the Likert technique. The main conclusion obtained in this thesis was that the performance evaluation process that applies to employees of Edpyme Raiz Chiclayo found at a high level. The proposal is aimed at identifying and improving the indicators stood at a regular level and even lower, with the purpose to improve the evaluation process. The proposal has been designed using concepts from performance evaluation and assessment 360 degrees, the latter becoming a methodological support to formulate a proposal to help improve the performance evaluation process that currently has the company Edpyme Raiz.

**Keyword:** Process, Evaluation, Performance

## I. Introducción

Las EDPYMES son Entidades de Desarrollo para la Pequeña y Microempresa orientadas a satisfacer la permanente demanda de servicios crediticios. Estas tienen por objeto otorgar financiamiento a personas naturales y jurídicas que desarrollan actividades calificadas como de pequeña y micro empresa, utilizando para ello su propio capital y los recursos que provengan de donaciones. Otra de las maneras es bajo la forma de líneas de crédito de instituciones financieras y las provenientes de otras fuentes, previa la autorización correspondiente. (Edpyme Raíz, 2013).

Asimismo, las EDPYMES están autorizadas a conceder créditos directos a corto, mediano y largo plazo; otorgar avales, fianzas y otras garantías; descontar letras de cambio y pagarés; recibir líneas de financiamiento provenientes de instituciones de cooperación internacional, organismos multilaterales, empresas o entidades financieras y del COFIDE. (Edpyme Raíz, 2013).

Edpyme RAÍZ S.A. fue constituida el 24 de marzo de 1999 mediante escritura pública ante la Notaría Pública de Lima. La sociedad tiene por objeto otorgar financiamiento preferentemente a los empresarios de la micro y pequeña empresa dentro del territorio peruano, de conformidad con el artículo 288° de la Ley General del Sistema Financiero, y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (Edpyme Raíz, 2013)

Actualmente, Edpyme Raíz cuenta con una sede principal ubicada en el distrito de San Isidro, Lima. Además, cuenta con una red de 48 oficinas, conformada por 14 ubicadas en Lima y 34 en provincia, situadas en los departamentos de Amazonas, San Martín, Arequipa, Cajamarca, Junín, La Libertad, Lambayeque, Lima, Piura, Tumbes y Puno, así como en Ventanilla (Provincia Constitucional del Callao). (Edpyme Raíz, 2013).

Por otro lado, la empresa tiene como visión contribuir al progreso de las familias emprendedoras, acompañando su desarrollo mediante servicios microfinancieros. Esta cuenta con una misión que consiste en brindar servicios microfinancieros para ayudar al desarrollo del empresario de la pequeña y micro empresa.

Asimismo, esta empresa considera 4 valores como base y ejemplo de todo el equipo que la conforma. Uno de ellos es la laboriosidad eficiente, la cual genera un compromiso con las responsabilidades laborales y con el trabajo eficiente. Otro valor es la honestidad, para que cada una de las acciones de los colaboradores se ajuste a la veracidad. Por ello, no se admite el engaño, el ocultamiento de hechos de interés de la organización, la manipulación de los procesos, la información ni el uso indebido de activos de la empresa. Como tercer valor está la transparencia, la cual se da en la calidad de la información interna y externa que genera, así como en el comportamiento ético de sus integrantes. Finalmente tenemos la equidad, la que plantea el reconocimiento del valor de las partes y de su justo precio en todas sus relaciones. (Edpyme Raíz, 2013).

En el 2013, RAÍZ asumió el objetivo de que sus colaboradores sean parte de la empresa, se desenvuelvan a nivel personal y profesional como protagonistas del cambio en su propio desarrollo y en el de la organización. Para ello, se ha desarrollado buenas prácticas de recursos humanos orientadas a mejorar la calidad de vida y el bienestar de los colaboradores, integrando al colaborador y su familia.

De otro lado, las actividades de capacitación y aprendizaje de esta empresa buscan desarrollar conocimientos generales y específicos dentro de toda la organización para mejorar el desempeño e incrementar el bienestar intelectual de los colaboradores, desarrollándolos para sostener la estrategia del negocio y afrontar los constantes requerimientos de la organización. La inversión en

capacitación está segmentada en posiciones claves y estratégicas de la organización: el 58% de jefaturas y gerencias han tenido experiencias de aprendizaje en el desarrollo de sus habilidades de liderazgo. Adicionalmente, el enfoque de la institución se halla en una marcada transición para que las inversiones de capacitación se vean reflejadas en indicadores de negocio. (Edpyme Raíz, 2013).

El foco está puesto en observar cuál es el proceso de evaluación de desempeño que se está dando en Edpyme Raíz. Este proceso tiene funciones, una de ellas es conocer y medir el resultado del desempeño de cada trabajador en aspectos como: conocimiento y experiencia en el cargo, el cumplimiento de metas y objetivos e incluso el desarrollo personal del empleado.

A través de entrevistas exploratorias y encuestas realizadas a los colaboradores de Edpyme Raíz – agencia Mochoqueque, se observó que solo para los funcionarios de negocio existe una evaluación sobre la base de metas y objetivos, los cuales son evaluados en un sistema interno que maneja la empresa. La información recogida del administrador indicó que los datos recogidos de la evaluación se envían a la sede central y pocas veces regresan en forma de retroalimentación; eso limita su injerencia y control en las acciones y decisiones que pueda tomar en favor de sus colaboradores. Finalmente, se observó que no se está dando una buena retroalimentación a los trabajadores.

Además, en la entrevista realizada a las autoridades de la sede Mochoqueque de Chiclayo, se corroboró que el sistema podía mejorarse: evaluar por zona, adecuar las metas al comportamiento de los clientes de cada región, etc.

De acuerdo a lo analizado líneas arriba, se puede decir que es imprescindible, primero, determinar cuál es el proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores de Edpyme Raíz – Chiclayo agencia Mochoqueque en el año

2014, y a partir de los resultados obtenidos, generar una propuesta de mejora del proceso de evaluación de desempeño laboral para el personal de la empresa, apoyado en los postulados de la Teoría de Allens, Dessler y Chiavenato.

Con base en lo sustentado en los párrafos anteriores, se puede decir que el problema de la presente tesis fue: ¿Cuál es la propuesta de mejora para el proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores de la Edpyme Raíz en la ciudad de Chiclayo?

Asimismo, esta investigación tuvo como objetivo general, generar una propuesta de mejora del proceso de evaluación del desempeño laboral de los colaboradores de la Edpyme Raíz.

En base a lo anteriormente planteado, esta investigación tuvo tres objetivos específicos: el primero trata de analizar el proceso de evaluación de desempeño que actualmente posee la institución; de otro lado, el segundo objetivo específico trata de analizar el diseño de cargos de los trabajadores que actualmente posee la institución; el tercero trata de analizar el desempeño laboral en función del puesto de los trabajadores que actualmente posee la institución y por último, analizar cuál es el grado de retroalimentación que tienen los trabajadores que actualmente posee la institución Edpyme Raíz.

El documento que se presenta permitió tener ocasión de conocer que la evaluación del desempeño es un proceso trascendente para cualquier organización que quiera llevar un control formal en lo referente al desempeño de su personal, de modo que se evalúe a este de manera global.

La presente investigación se ha realizado debido a que se encontró deficiencias en el proceso de retroalimentación de la evaluación del desempeño que se viene desarrollando en la Edpyme Raíz, ya que a pesar de ser un proceso de

implementación en forma reciente, es necesario que sea más minucioso. Esta mejora permitirá brindar una opción que le permita a la empresa una mejora continua.

La función principal del área de gestión de personal es ofrecer soluciones y enfoques prácticos a los nuevos problemas humanos que cada día enfrentan las organizaciones, por lo que este trabajo de investigación le brindará una propuesta a la empresa en estudio. Esta tiene como finalidad mejorar el proceso que actualmente posee, generando un proceso adecuado y eficiente de evaluación y así tener información significativa que le ayude a mejorar el desempeño de sus colaboradores, posteriormente, tomar buenas decisiones.

Esta investigación también servirá de guía para aquellos estudiantes que busquen desarrollar un estudio tomando como base el área de recursos humanos.

## **II. Marco teórico**

### **2.1. Antecedentes**

En la presente tesis se realizó una evaluación detallada, exhaustiva y completa de una variedad de documentos de investigación, que se convirtieron en el sustento del desarrollo de los antecedentes necesarios para reforzar y sostener la discusión de los resultados encontrados, de tal forma que se pueda definir el mejor modelo o teoría a utilizar en el desarrollo de la investigación; lo que en consecuencia, viabilizó el proceso de comprensión de la situación a cuestionar en la empresa objeto de estudio.

Podemos iniciar con la investigación realizada por Montero (2011), en la que investiga la elaboración de una propuesta de mejora para el sistema de evaluación de desempeño de los analistas de crédito de Edpyme Alternativa. Esta se enfoca en que la evaluación del desempeño es una herramienta eficaz

para conocer la situación real y actual del empleado, si merece un ascenso, aumento o necesita una mejor preparación y capacitación.

En cuanto a la empresa Edpyme Alternativa, cuenta con un método de evaluación de desempeño que tiene como funciones conocer y medir el resultado del desempeño de cada trabajador en aspectos como: conocimiento y experiencia en el cargo, el cumplimiento de metas y objetivos e, incluso, el desarrollo personal del puesto.

Al contar con una serie de herramienta de medición del desempeño, el resultado encontrado no fue del todo favorable; es decir, no todos los empleados lograron alcanzar los objetivos y metas propuestas por la empresa o, en su defecto, no han conseguido desarrollar competencias para desenvolverse adecuadamente en su ámbito laboral.

Por lo tanto, el autor se plantea como objetivo general, elaborar una propuesta para mejorar el sistema de evaluación de los analistas de créditos. Esto ayudará a mejorar la evaluación del desempeño de Edpyme Alternativa, para que obtengan mayores beneficios, se fortalezcan las relaciones entre su personal, que progrese el desempeño y maximice utilidades

De la misma forma, concluyó el autor que se debe implementar en la evaluación del desempeño la retroalimentación 360° o feedback, el cual es un esquema más sofisticado que consiste en la evaluación de la persona por todo su entorno otorgándole a la evaluación una mayor objetividad.

Es necesario agregar que, a partir de la retroalimentación recibida y de la propia reflexión, se podrán establecer metas de desarrollo e inclusive de equipo que beneficien tanto a los colaboradores como a la organización.

En un entorno difícil, las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si cuenta con un sistema formal y sistémico

de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplan o excedan lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación del desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamientos, selección y orientación del personal. (Davis & Werther, 2000)

De otro lado, García (2008) realizó un estudio en el cual analiza y presenta una propuesta de un método de evaluación de desempeño para la empresa prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque. La cual se enfoca en que si una empresa que desea ver resultados, tener orden y llevar un control interno del desempeño del personal tiene necesariamente que tener un sistema de evaluación formal y particularmente emplear un modelo único que se rija por los objetivos de la organización (Gómez, 2001).

La presente investigación se ha realizado debido a que se encontró una deficiencia en cuanto al método que viene desarrollando EPSEL; ya que a pesar de ser un proceso actual, se necesita realizar una evaluación minuciosa del presente método y brindarle una opción que le permita a la empresa una mejora continua.

Su estudio, denominado Proceso de Evaluación del Desempeño por competencias es una empresa financiera privada de Lima Metropolitana, se enmarca dentro de la investigación aplicada. Se evaluó a 453 trabajadores de una empresa financiera divididos en dos grupos ocupacionales: administrativos y ejecutivos que comprenden once gerencias cada uno. El instrumento midió nueve competencias: eficiencia del trabajo, conocimiento del trabajo, iniciativa y creatividad, efectividad en la solución de problemas, sensibilidad hacia el cliente, trabajo en equipo, presentación personal, comportamiento en el trabajo y confiabilidad para el grupo ocupacional administrativo. El instrumento demostró tener consistencia interna y validez.

Los resultados demostraron que la gerencia de sistemas, contraloría y negocios obtuvieron las calificaciones más altas de competencias, mientras las competencias de comercial B y comercial C las más bajas.

Finalmente, la investigación titulada Análisis y propuesta de un método de evaluación de desempeño para la empresa prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque de García Palomino (2008), se enfoca en el comportamiento humano y desenvolvimiento del talento humano, es ahí donde podemos darnos cuenta de la evaluación de desempeño y los métodos que se aplican en las empresas.

## **2.2. Bases teóricas**

En la actualidad, las organizaciones cada vez han venido tomando más valor, lo que determina su éxito en la forma en que se aprovecha el trabajo de sus empleados. Se considera a estos como un recurso sumamente valioso.

Diversos autores han expresado su visión respecto a lo que representa y significa la evaluación del desempeño. Como sabemos, la evaluación de desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, ya que constituye una función esencial. Por ello, es un proceso que suele efectuarse en toda organización moderna.

La evaluación del desempeño consiste en calificar a un empleado comparando su actuación, presente o pasada, con las normas establecidas para su desempeño. Así pues, este autor nos plantea que el proceso de evaluación consta de tres pasos: establecer las normas del trabajo, evaluar el desempeño real del empleado con relación a dichas normas y volver a presentar la información al empleado, con el propósito de motivarle para que elimine las

deficiencias de su desempeño o para que siga desempeñándose en la organización (Dessler, 2001).

De acuerdo a lo explicado por el autor, decimos que la mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación respecto de la manera en que cumple sus actividades , y las personas que tienen a cargo la dirección de las labores de otros empleados tienen que evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar .

Por otra parte, se puede concebir a la evaluación del desempeño como la identificación, medición y administración del desempeño humano en las organizaciones ya que se apoya en el análisis de cargos y busca determinar las áreas de trabajo que se deben examinar. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y busca determinar cómo se puede comparar el desempeño con ciertos estándares (Chiavenato, 2002).

Sin embargo, la evaluación del desempeño es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos (Allens, 2005).

Desde un enfoque distinto, en la organización la evaluación del desempeño es un proceso continuo, sistemático, orgánico y en cascada, de expresión de juicios acerca del personal de una empresa, en relación con su trabajo habitual, pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante), pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales (PuchoI, 2000).

Después de estudiar las diferentes definiciones de los distintos autores revisados anteriormente, podemos dar a conocer que toda empresa proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades.

Habitualmente, se cree que la evaluación del desempeño se realiza para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el verdadero significado de evaluar el desempeño es analizar y medir cuáles son las implicaciones que existen entre jefe – empleado y en la relación más perdurable empresa – empleados.

Con respecto a los pasos para evaluar el desempeño laboral, Dessler (2001) y Alles (2005) coinciden en que es un proceso que consta de tres etapas para la orientación a la acción de cada actividad. Como primer punto, en toda organización se debe definir el trabajo; esto consiste en cerciorarse de que todo gerente y subordinado están de acuerdo en cuanto a las obligaciones y normas del trabajo; asimismo, deben asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. En segundo lugar, se debe evaluar el desempeño en función del puesto comparando el desempeño real de su subordinado con las normas establecidas con la finalidad de que exista un trabajo en equipo .Y, por último, se realiza la retroalimentación, la cual consiste en presentar la información al empleado, comentar el desempeño y los progresos del empleado.

También afirma que la descripción del puesto reside en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás que existen en toda organización. Las descripciones de puestos específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto, indican su relación con otros puestos específicos dentro de las más pequeñas unidades organizaciones (Dessler, 2001).

En paralelo a lo explicado anteriormente, la descripción del puesto está compuesta por elementos que permiten afrontar y vencer los retos a los que se ven sometidas las organizaciones. Ello ha traído consigo una elevada flexibilidad en el campo de toda empresa (Dessler, 2001).

Uno de los elementos esenciales es el contenido de cargo. Esto hace referencia a que cada subordinado tiene ya estipuladas sus actividades o tareas del puesto. "Una vez hecha la descripción, sigue el contenido de cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos intrínsecos, es decir, en la relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante". La descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido de puesto, el análisis de puestos pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño (Chiavenato, 2002 et al; Mondy, 2003).

Asimismo el segundo elemento, tiene que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físicos y mentales requeridos, y la fatiga provocada, y también con la complejidad física que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos encontramos los siguientes factores de especificaciones: esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad y complejidad física necesaria. (Chiavenato, 2002 et al; Mondy, 2003).

Por otro lado, toda organización debe contener el elemento de la **responsabilidad**, que hace referencia al cumplimiento cabal de las actividades y tareas inherentes al cargo, además del trabajo normal y de sus atribuciones, con la supervisión del trabajo de sus subordinados, con el material, con las herramientas o equipo a utilizar; con el partido de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y con la información confidencial. Entre los requisitos de

responsabilidad encontramos los siguientes factores de especificaciones: supervisión de personal; material, herramientas o equipos; dinero, títulos o documentos, contactos internos y externos; información confidencial (Dessler, 2001).

El cuarto requisito, se refiere a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, exigiendo al ocupante del puesto una fuerte adaptación para mantener su productividad y rendimiento en el desempeño de sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Entre los requisitos de calidad de trabajo encontramos los siguientes factores de especificaciones: ambiente de trabajo y riesgos.

Cada una de estas cuatro áreas está dividida en varios factores de especificaciones. En lo fundamental, los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva; son verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa.

Es necesario comentar que, ya sea desde el punto de vista Chiavenato (2005) y Dessler, (2001), la evaluación del desempeño en función del puesto se realiza para medir el grado de evaluación de desempeño que puede tener un trabajador en el puesto donde interactúa. Esta evaluación posee determinadas características que ayudan a mejorar el desempeño de cada subordinado en el área establecida.

Johannes Hahn en su artículo sobre **orientación a los resultados** nos hace referencia de que todo trabajador tiene la capacidad para actuar con sentido de urgencia cuando hay que tomar decisiones que afectan a la mejora de la

organización, responder a las necesidades de los clientes o para adelantarnos a la competencia.

Asimismo para Robbins (2004) en su libro Comportamiento Organizacional “La orientación al logro” tiene tres elementos necesarios: Intensidad (o fuerza) que hace referencia a la cantidad de energía que la persona debe utilizar para la realización de una actividad, la Autodirección (o auto orientación) que es la actitud y esfuerzo aplicado en la selección y ejecución de las actividades encaminado a la consecución de metas o resultados específicos y la Persistencia (o perseverancia) que se refiere a la continuidad a lo largo del tiempo que facilita que el individuo supere los obstáculos que encuentre en el camino hacia el logro de metas o resultados.

De acuerdo a lo explicado con los diversos autores podemos concluir que la orientación a resultados, es alinear los objetivos personales con los organizacionales y de esa manera fijar metas ambiciosas por encima de los estándares y expectativas establecidas

Las **relaciones interpersonales** las cuales juegan un papel fundamental en el desarrollo integral de la persona. A través de ellas, el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorecen su adaptación al mismo. En contrapartida, la carencia de estas habilidades puede provocar rechazo, aislamiento y, en definitiva, limitar la calidad de vida. Las relaciones interpersonales nos proporcionan una vida más feliz, un ambiente de trabajo más idóneo y un buen estilo de vida. Aquí permítanme citar algunas claves para conseguir unas buenas relaciones humanas: el mostrar un interés genuino, ser positivo, ser una persona amistosa, animar a los demás, etc. (Chiavenato, 2002 et al, Mondy, 2003)

El **espíritu Emprendedor**, consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo común. Ellos suponen entender las interdependencias que se dan

entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas en aras a la consecución de esa meta común. Cada miembro del equipo tiene una concreta personalidad y unas habilidades, conocimientos y experiencias específicas que aportan, que se diferencian de las del resto de miembros del equipo. Es decir, cada miembro tiene una aptitud y posición determinadas. Todas han de manifestarse, entrar en juego y relacionarse entre sí coordinadamente en pos del objetivo. Todas son importantes para la eficacia del trabajo en equipo. (Dessler, 2001)

Por otro lado para Kinicki&kreitner (2004), la evaluación del desempeño en función a la retroalimentación es la información objetiva acerca del rendimiento individual o colectivo que se comparte con quienes pueden mejorar la situación. Los expertos afirman que la retroalimentación sirve para dos funciones: una instructiva y la otra motivacional. Es instructiva cuando aclara papeles o enseña nuevos comportamientos, y motivacional sirve como retribución o promete una retribución.

Asimismo para (Dessler .2001) La retroalimentación es un elemento que se utiliza constantemente en la comunicación y que puede favorecer u obstaculizar el aprendizaje. La retroalimentación consiste en la información que se proporciona a otra persona sobre su desempeño con intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias.

En función a la **retroalimentación** compone determinados indicadores que ayudan a mejorar la eficiencia, efectividad y eficacia de toda organización. Uno de ellos son las remuneraciones que es la compensación económica que recibe un colaborador por los servicios prestados a una determinada empresa o institución. Y está destinada a la subsistencia del trabajador y de su familia. (García, A & Valderrama, L)

Además constituye las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigno la organización; la compensación puede ser directa e indirecta, la compensación directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, primas y comisiones y la compensación indirecta, llamada también beneficios, son las que se otorgan por derechos y prestaciones que se adquieren, como son las vacaciones, gratificaciones, asignación familiar, seguros. (Kinicki&kreitner,2004)

Generalmente las **remuneraciones o compensaciones**, se otorgan a los colaboradores, por los servicios prestados, pudiendo ser esfuerzos físicos, mentales y/o visuales, que desarrolla un colaborador a favor de un empleador o patrón, en los contratos de trabajo se establecerán las condiciones bajo las cuales se prestan los servicios. (García, A &Valderrama, L. 2014)

De acuerdo lo explicado con los determinados autores anteriores la remuneración se entiende como una contraprestación en el marco de una relación laboral: una persona trabaja y ayuda a generar riqueza con su labor, por lo que recibe una recompensación económica.

Las remuneraciones es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones de todos los empleados , derivados de su empleo , así mismo es la función de recursos humanos que maneja las recompensas que reciben las personas a cambio del desempeño de tareas organizacionales . Además es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo que incluye 3 componentes: Remuneración básica, incentivos salariales y los beneficios que se otorga a cada trabajador. (Chiaventato, 2002)

De acuerdo lo explicado con los determinados autores anteriores la remuneración se entiende como una contraprestación en el marco de

una relación laboral: una persona trabaja y ayuda a generar riqueza con su labor, por lo que recibe una recompensa económica.

En toda organización es importante el indicador de **reconocimiento** con la finalidad de aumentar la productividad del personal y por ende cumplir con los objetivos previstos. Los reconocimientos examinan un objeto o una persona para percibir su naturaleza y su identidad o circunstancias. Asimismo es la acción de resaltar y reconocer los esfuerzos de un individuo por destacar sobre el resto de las personas, o simplemente para expresar gratitud por alguna acción en la empresa. (Sherman, Bohlander & Snell, 1999)

El segundo indicador de la **retroalimentación** en toda organización es la capacitación que hace referencia al conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente. (Pablo Ferreiro & Manuel Alcázar, 2012).

Si bien los planes de incentivos basados en la productividad pueden reducir los costos directos de mano de obra para alcanzar todo su beneficio es preciso planearlos e implementarlos.

En mi apreciación podemos afirmar que capacitar implica proporcionarle al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de varios tipos y pueden enfocarse a diversos fines individuales y organizacionales.

Algunos autores en la medida en que las evaluaciones de desempeño miden ciertas habilidades actúan como indicador de las necesidades de formación de los evaluados.

Siempre el proceso implica la comparación de un rendimiento real con otro esperado. En la medida en que coinciden puede pensarse que parte de la brecha se reducirá para el próximo ejercicio si el evaluado participa de actividades centrales en la mejora de su desempeño laboral (Aquino & et al 1993)

En toda retroalimentación debe existir una adecuada **capacitación** que es el proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña los conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente; así como el desarrollo de habilidades y competencias. Chiavenato (2001)

Además la capacitación comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales.

En toda **capacitación** existen diversos objetivos que ayudan a mejorar la afectividad de la organización. El primer objetivo es preparar a la persona para la realización inmediata de diversas tareas del puesto; brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo no solo en puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas. Y cambiar la actitud de las personas sea para crear un clima más satisfactorio para aumentar la motivación en la organización Chiavenato (2001).

Por otro lado la capacitación del personal tienen como objetivo mejorar el ajuste entre las personas, el trabajo y la organización, evitar la insolencia de sus conocimientos, mantener una estrategia proactiva frente a los cambios y promover el desarrollo y el crecimiento del personal a corto y a largo plazo. Bonache, J & Cabrera, A (2006).

Existen una multiplicidad de formas para ofrecer la capacitación a sus empleados tanto en la empresa como fuera de la misma. Las nuevas tecnologías de información hacen más accesibles la capacitación a través de una variedad de posibilidades como liderar el autoaprendizaje, la educación a distancia, la formación a través de simulación y de realidad virtual, etc. Bonache, J & Cabrera, A (2006).

La capacitación puede estar orientada a desarrollar habilidades de distinto tipo como por ejemplo habilidades técnicas, de gerencia, o de relaciones interpersonales.

Otro elemento importante es el **entrenamiento** que hace referencia a un proceso de aprendizaje en las que se adquiere habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y misión de la empresa, sus objetivos de negocio y los requerimientos en la posición que se desempeñan. Este elemento implica características que ayudan a la empresa a mejorar su productividad: el desarrollo de habilidades, el desarrollo o modificaciones de actitudes y la transmisión de información. Alles, M (2000).

Asimismo el entrenamiento es el proceso de desarrollo de cualidades en los recursos humanos para habilitarlos, con el fin de que sean más productivos y contribuyan mejor a la consecución de los objetivos organizacionales. El propósito del entrenamiento es aumentar la productividad de los individuos en sus cargos influyendo en sus comportamientos. Además es un proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus determinadas tareas. Chiavenato (2002).

Comparando con la explicación de los autores anteriormente podemos manifestar que el entrenamiento es un proceso sistemático de

comportamiento de los empleados para alcanzar los objetivos y se relaciona con las habilidades, capacidades y desempeño de cada trabajador generando así una productividad eficaz.

### **III. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **3.1 TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El tipo de estudio desarrollado en la presente tesis es mixto, pues es cualitativo y cuantitativo a la vez, debido a que se realizaron entrevistas exploratorias no estructuradas a los colaboradores de Edpyme Raíz – Chiclayo y posteriormente se ejecutó una encuesta.

El diseño de la presente investigación es descriptivo, pues se ha podido analizar y evaluar así como describir la información recabada, utilizando por supuesto técnicas y procedimientos sustentados en una serie de modelos y métodos, lo cual hizo posible la selección, organización e interpretación de los resultados recolectados, concluyendo con la presentación de generalizaciones válidas.

#### **3.2 POBLACIÓN, MUESTRA DE ESTUDIO y MUESTREO**

La población estuvo constituida por todos los colaboradores que laboran en Edpyme Raíz de la ciudad de Chiclayo – agencia Mochoqueque, la cual fue de 24 personas.

La muestra que fue utilizada en la presente investigación, estuvo constituida por los 24 colaboradores que trabajaban en s de la Edpyme Raíz de la ciudad de Chiclayo – agencia Mochoqueque al momento del desarrollo de esta tesis. En conclusión, se realizó un censo.

Como se puede observar, no existió la necesidad de desarrollar un muestreo probabilístico, pues la población de la empresa analizada no era muy grande y fue factible realizar las encuestas a todos los colaboradores de la organización antes mencionada.

### 3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Dimensiones	Indicadores
Evaluación del Desempeño	Definición del cargo	Contenido del cargo
		Métodos y procesos de trabajo
		Responsabilidad
		Autoridad
	Evaluación del desempeño en función del puesto	Orientación a resultados
		Calidad de trabajo
		Capacidad de respuesta
		Relaciones interpersonales
		Espíritu de equipo
		Iniciativa y creatividad
	Retroalimentación	Remuneración
		Reconocimiento
		Recompensas e incentivos
Capacitaciones y entrenamiento		

### 3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para comenzar existió la necesidad de realizar una serie de entrevistas exploratorias al administrador de turno y a la encargada de recursos humanos de la empresa materia de la presente investigación, con el fin de determinar

explícitamente la situación problemática vinculada a la temática de la presente tesis.

Después se realizó el plan de investigación donde se encontró lo siguiente: planteamiento del problema, el diseño metodológico, el marco teórico, la elaboración del instrumento a utilizar, la recolección de los datos, el análisis y redacción bibliográficos, el presupuesto y las conclusiones.

Lo conveniente en el desarrollo del trabajo de campo fue emplear los métodos de entrevista y encuesta. El tipo de instrumento que permitió recoger y registrar los datos obtenidos en el cuestionario para poder utilizarlos como encuesta y como entrevista, fotocopiando lo necesario que se aplicó a los trabajadores de Edpyme Raíz para poder obtener la información.

### **3.5 PLAN DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS**

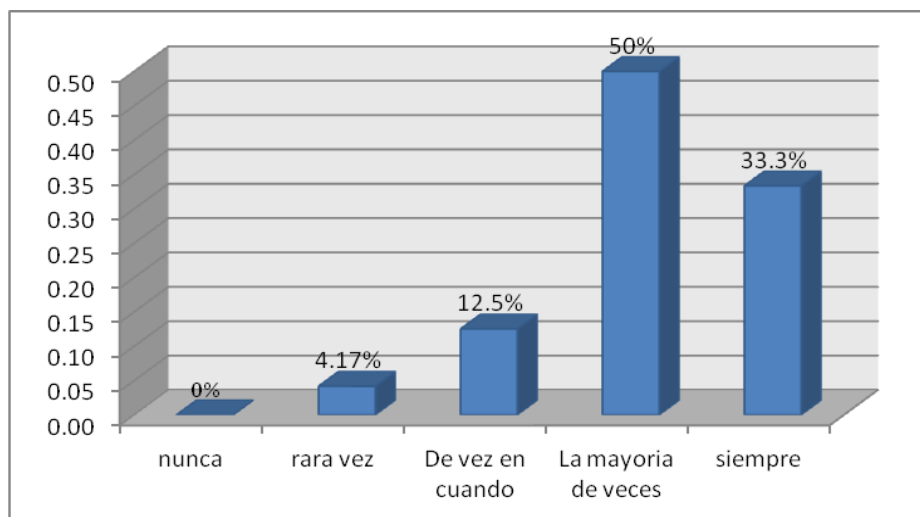
En la encuesta que se aplicara a los trabajadores de la Edpyme raíz para poder obtener los resultados, nos basaremos en la escala de Likert, la que nos permitirá saber el proceso, el nivel y qué tipo de evaluación se realiza en la institución donde la calificación se da de la siguiente manera:

1 = nunca, 2 = rara vez, 3 = de vez en cuando, 4 = la mayoría de las veces y 5 = siempre

Para el procesamiento de los datos obtenidos en la presente investigación, se utilizó Excel 2010; y sustentado en este software se elaboraron gráficos explicativos, desarrollando un adecuado análisis de la información recolectada.

## IV. Resultados y Discusión

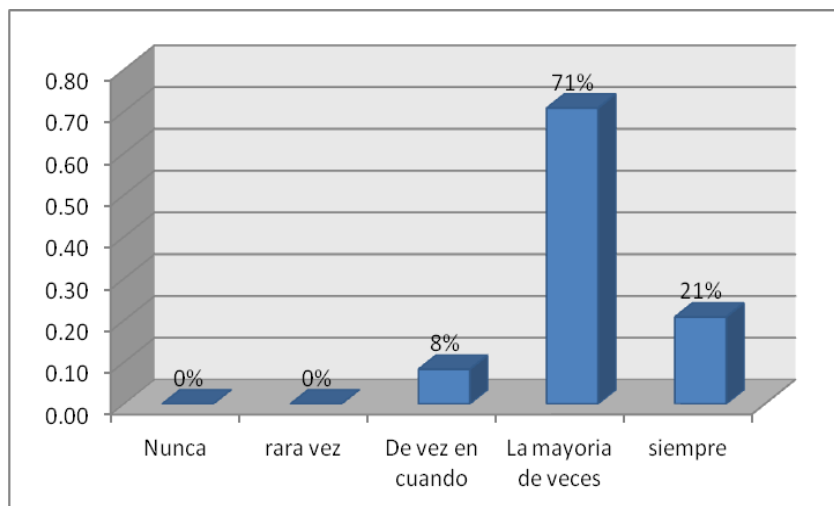
### Definición del cargo



**Figura 1. Contenido del cargo**

En la figura 4.1., Se puede visualizar que el 50% de los colaboradores que laboran en Edpyme Raíz, ubicada en la ciudad de Chiclayo – Agencia Mochoqueque, manifestaron que tienen conocimiento del conjunto de tareas que deben desempeñar en el cargo que ocupan. Debido a que la organización se preocupa por que los empleados comprendan las determinadas actividades que requiere el cargo con el fin de lograr sus objetivos. Sin embargo un 33.3% siempre tienen conocimiento de las tareas que deben desempeñar en el cargo.

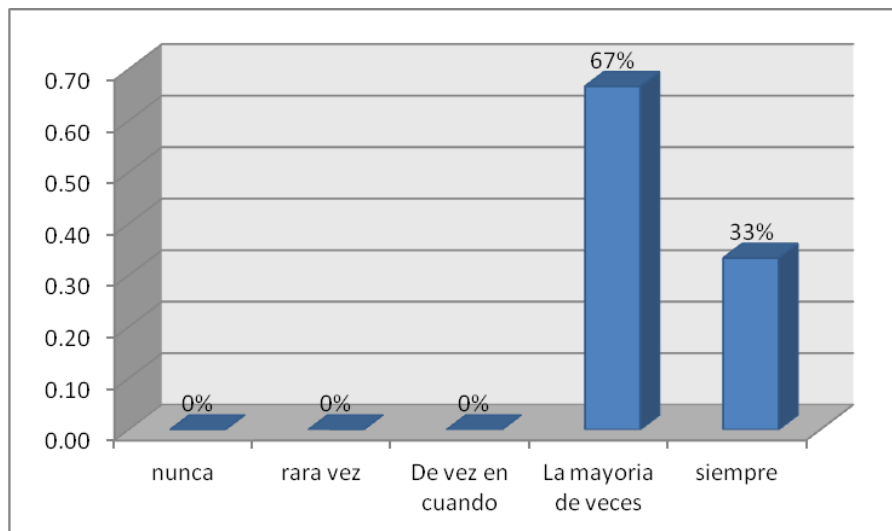
Se ve entonces que los resultados arrojados por el gráfico anterior tiene mucho que ver con lo manifestado por Dessler (2001), el cual afirmo que la de La descripción del puesto en cada organización reside en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo que lo diferencia de los demás que existen en toda organización, las descripciones de puestos específicas estipulan los deberes y tareas precisas de un puesto.



**Fig. 2. Métodos y procesos de trabajo**

Un aspecto de suma importancia para los empleados de Edpyme Raíz son los métodos y procesos con la que esta cuenta, los cuales deben ser claros y precisos con la finalidad de que la interrelación sea adecuada entre jefe – colaboradores. Asimismo encontramos en la figura 4.2., que el 71% de los subordinados de la organización de la presente tesis, la mayoría de veces tienen conocimiento de cómo deben desempeñar las tareas que genera el cargo.

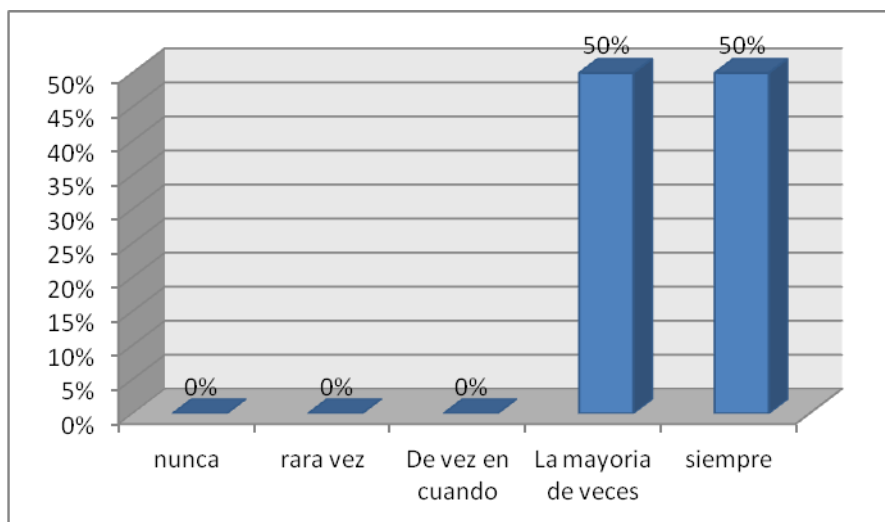
Los resultados anteriormente vistos coinciden con lo dicho por Chiavenato, 2002 eta, Mondy, 2003 afirman que los métodos y procesos de trabajo tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y de esfuerzo que necesita el ocupante para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos encontramos los siguientes factores: esfuerzo físico necesario, capacidad visual y destreza o habilidad.



**Fig. 3. Responsabilidad**

El valor de la responsabilidad es fundamental que se deba practicar en toda organización, es así que en la figura 4.3 visualizamos que el 67% de los colaboradores de la empresa en estudio manifestaron que la mayoría de veces tienen un conocimiento de que la responsabilidad es indispensable en cada actividad para lograr un adecuado desempeño en el cargo dentro de la empresa.

De acuerdo a lo explicado anteriormente, el autor Dessler (2001), nos hace referencia acerca de la responsabilidad que el ocupante del cargo contiene normas y reglas que ayudan a llevar un mejor control en las actividades que el cargo genera para lograr objetivos específicos en la organización.

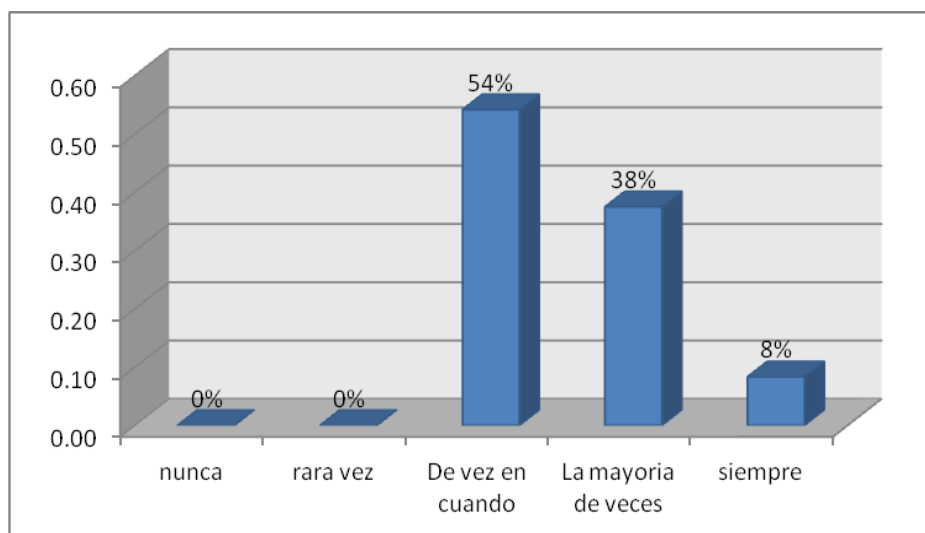


**Fig. 4. Autoridad**

En la figura presente 4.4, obtenemos que solo el 50% de los colaboradores que laboran en la empresa materia de la presente tesis, manifestaran que siempre tienen conocimiento a quienes deben supervisar y dirigir. Debido a que los subordinados tienen que tener claro a quienes deben supervisar y dar información de las actividades que genera el cargo.

El concepto de autoridad está relacionado con el concepto de jerarquía y corresponde el poder de mandar sobre los demás induciéndoles una determinada forma de actuar, constituye la base para la responsabilidad, es así que la relación de poder que se establece de superior hacia el subordinado es indispensable. Dessler (2001).

### Evaluación de desempeño en función del puesto

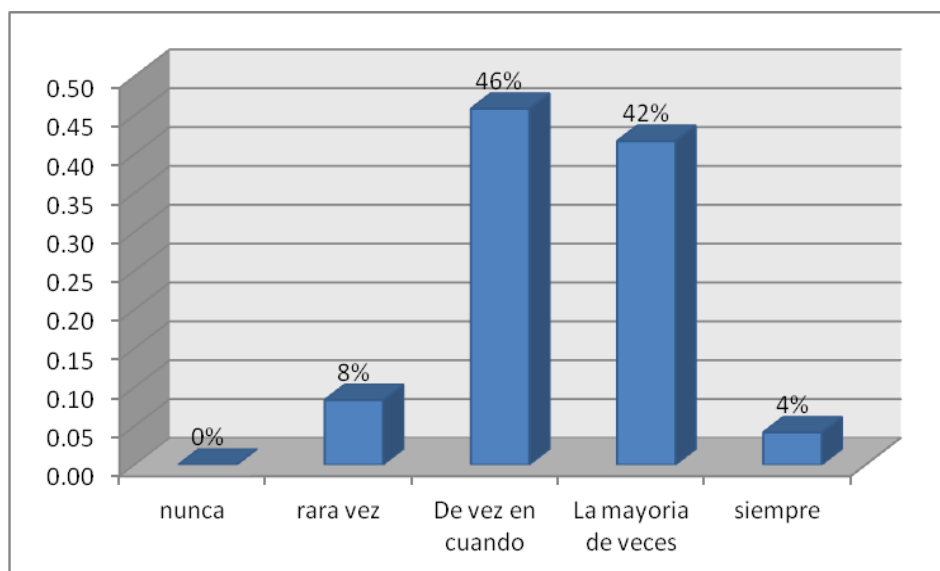


**Fig. 5. Orientación a resultados**

En la figura 4.5., se puede decir que 54% de los colaboradores de la empresa evaluada en la presente investigación, contestaron que de vez en cuando participan de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización ya que se encuentra un nivel considerable de involucramiento por parte de la empresa con sus colaboradores en las acciones que se puedan desarrollar dentro de la organización.

En relación a lo dicho Johannes Hahn, en su artículo sobre orientación a los resultados nos hace referencia que todo trabajador tiene la capacidad para actuar con sentido de urgencia cuando hay que tomar decisiones que afectan a la mejora de la organización.

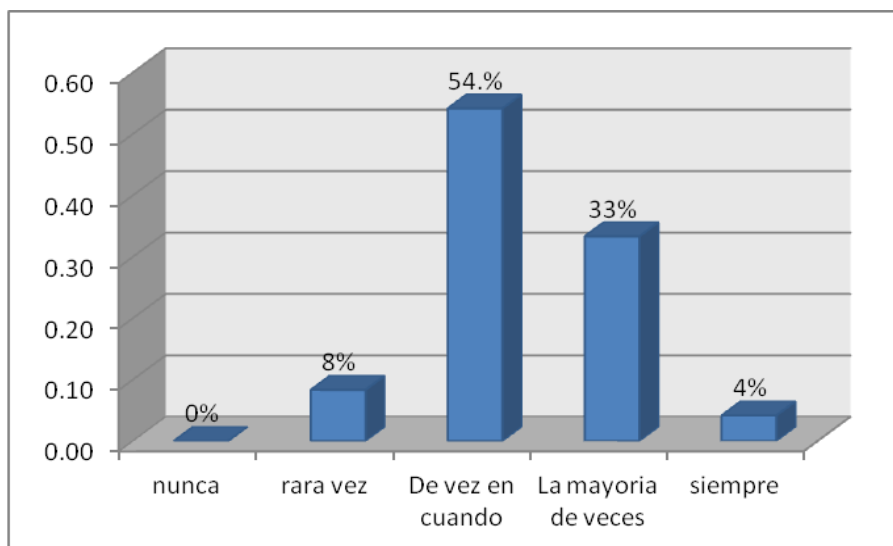
De acuerdo a los resultados del presente gráfico y lo explicado sobre el autor Johannes Hahn en su artículo orientación a resultados, podemos concluir que es un indicador importante para alinear a los objetivos personales con los organizacionales y de esa manera fijar metas ambiciosas por encima de los estándares y expectativas establecidas.



**Fig. 6. Orientación a resultados**

Se puede observar en la figura 4.6., que el 46% de los colaboradores de Edpyme Raíz ubicado en la ciudad de Chiclayo – Agencia Mochoqueque, contestaron que de vez en cuando conocen cual es el propósito y el impacto que su desempeño causa en la empresa. Asimismo un 42% de los encuestados manifestó que la mayoría de veces conocen cual es propósito e impacto que genera su desempeño para la empresa.

El impacto de cada trabajador en relación al desempeño para Robbins (2004), manifestó que debe contener tres elementos necesarios: intensidad que hace referencia a la cantidad de energía que la persona debe utilizar para la realización de la actividad, comparando con los resultados Edpyme Raíz, nos comentaron que la realización de cada actividad lo hacen por cumplir con sus metas específicas, otro elemento es la autodirección que se refiere a la actitud y esfuerzo aplicando en la selección y ejecución de las actividades encaminando los resultados específicos y por último la persistencia es un elemento importante puesto que en la empresa Edpyme Raíz les facilita que el individuo supere los obstáculos que cuente en el camino hacia el logro de metas.

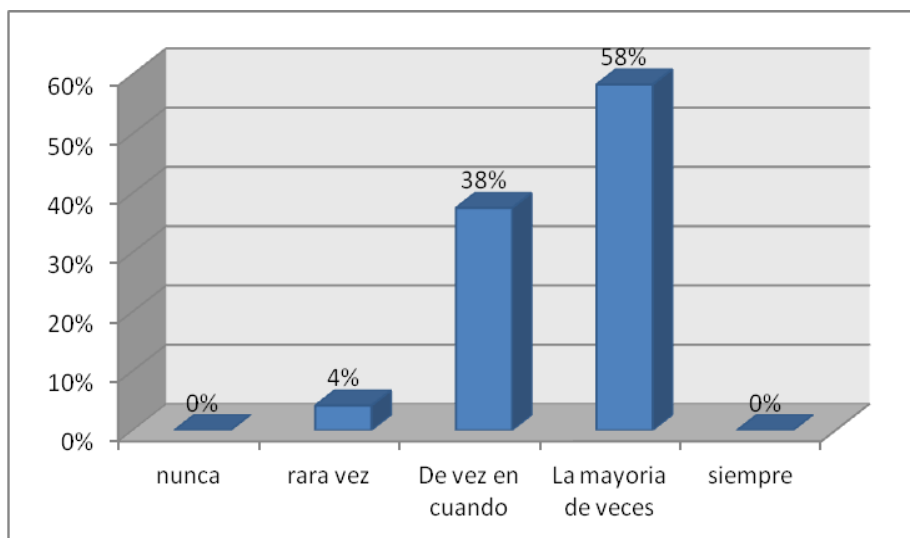


**Fig. 7. Orientación a resultados**

En la presente figura 4.7, el 54% de los colaboradores de la empresa materia de la presente investigación, manifestó que de vez en cuando identifican problemas y establecen soluciones. Debido a que en la organización hay una interrelación equitativa por el cual el subordinado y la parte administrativa puedan solucionar dificultades y/o problemas que existen en la empresa.

Como se puede apreciar anteriormente, tanto para el colaborador – jefe establecen soluciones que ayudan a resolver las adversidades que se presentan dentro de la organización, generando así que cada área tenga un buen desempeño por ende cumplirá con las expectativas que el cargo requiere.

Para Dessler (2001) la orientación a resultados es la capacidad para trabajar con los mejores estándares de excelencia se relaciona con la motivación que lleva a establecer esfuerzo e interés en alcanzar metas u objetivos propuestos. Asimismo tiene que ver con la capacidad para adaptarse a los cambios de condiciones aceptándolos sin problemas y mantenimiento e incrementando los resultados obtenidos y encontrando nuevas oportunidades.



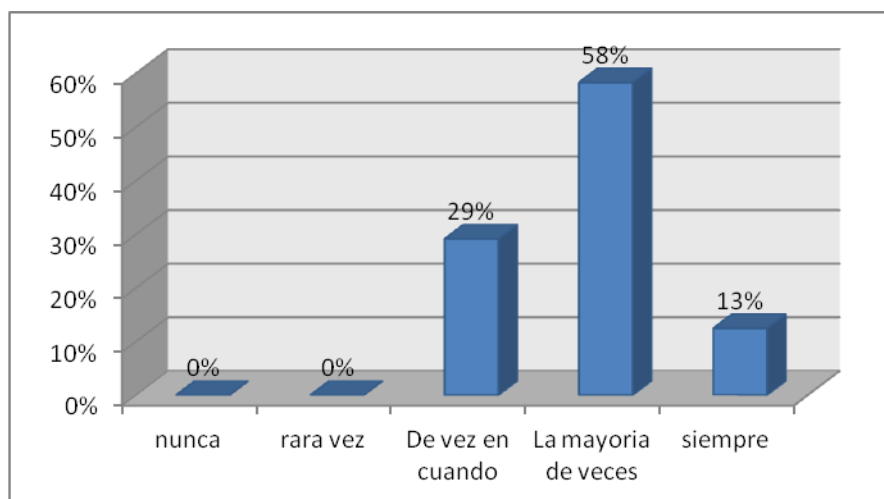
**Figura 8. Calidad de trabajo**

Los datos de la figura 4.8, manifiestan que un 58% de sus trabajadores respondieron que la mayoría de veces dominan los procesos y operaciones que realizan en la oficina donde trabajan.

Podemos afirmar que los colaboradores de Edpyme raíz dominan los procesos y operaciones de oficina lo cual es una ventaja porque permitirá que tanto la empresa como el cliente se beneficien, debido a que mientras mayor sea el conocimiento por parte de los colaboradores más eficientes serán los procesos, eliminando de esta manera las dudas, inquietudes de los clientes y además se da un mejor flujo de intercambio de información lo que conllevará a una retroalimentación positiva que dará como resultado superar las expectativas del cliente.

Asimismo, Certo. S (2001), nos expone que la calidad de trabajo, es el proceso continuo de participación de todos los miembros de una empresa para cerciorarse de que cada actividad relacionada con la producción de bienes o

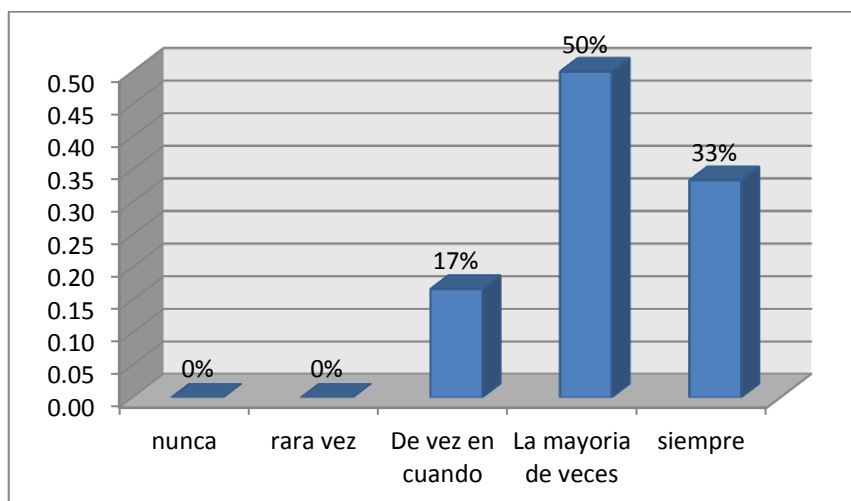
servicios desempeñe un papel importante en el establecimiento de la calidad de un producto.



**Figura 9. Calidad de trabajo**

En la figura 4.9., el 58% de los colaboradores de Edpyme raíz contestaron que la mayoría de veces asegura la transparencia en la administración de los recursos que posee la empresa. Por lo que podemos afirmar que la empresa cuenta con colaboradores que demuestran ética en sus actividades cotidianas debido a que manejan recursos monetarios, no solo de la empresa que representan si no que muchas veces también se les confía el pago de algunas deudas (por parte de los clientes).

Para Certo S (2001), nos plantea que los gerentes, en la mayoría de las organizaciones, emplean un tiempo y esfuerzo considerables en la planeación estratégica. Una planeación estratégica diseñada adecuadamente puede desempeñar un papel importante para establecer y mantener la calidad del trabajo.

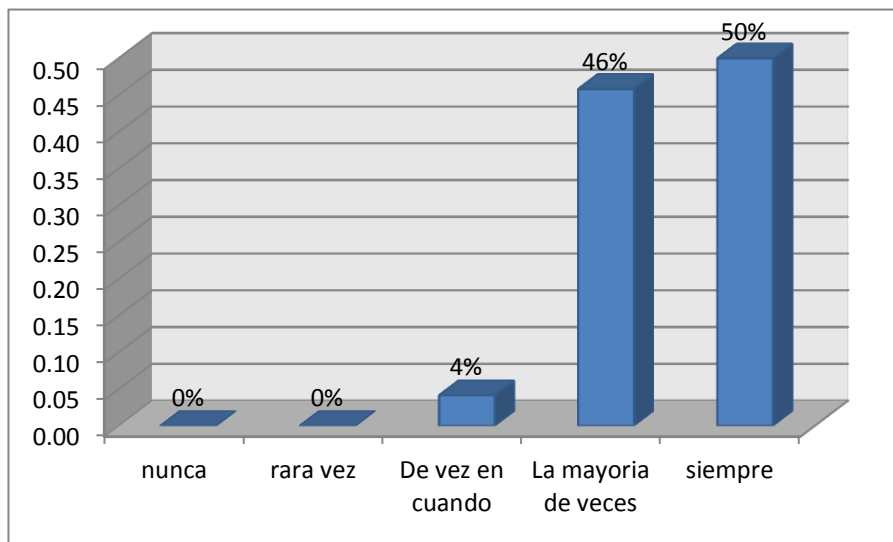


**Figura 10. Relaciones interpersonales**

En cuanto a la figura 4.10, se puede observar que el 50% de los colaboradores de la organización materia de la presente tesis, manifestó que la mayoría de veces desarrolla buenas relaciones de trabajo con sus colegas, jefes y subordinados, generando en la organización un clima favorable tanto como para el jefe y el colaborador logrando así, que el desempeño laboral sea factible, con el fin de alcanzar las metas y objetivos que el puesto requiere.

Por otro lado Chiavenato (2002), nos muestra que juega un papel muy importante en el desarrollo integral de las personas. A través de ellas el individuo obtiene importantes refuerzos sociales del entorno más inmediato que favorece su adaptación.

Gracias a las relaciones interpersonales las organizaciones obtienen mejores resultados efectivos, puesto a que en toda relación interpersonal intervienen la comunicación que es la capacidad de las personas para obtener información respecto a su entorno y compartirla con el equipo de trabajo.

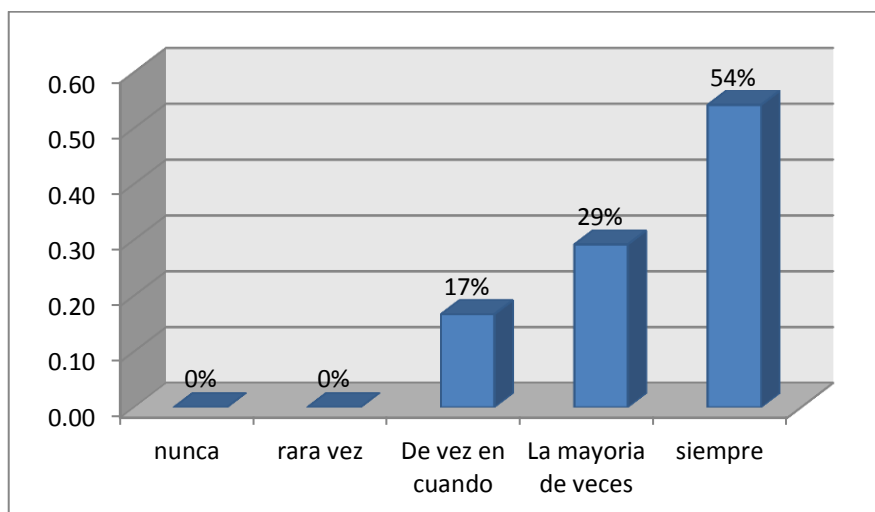


**Figura 11. Relaciones interpersonales**

Podemos observar, que en la figura anterior nos manifiesta el 50% de los colaboradores que laboran en la empresa materia de análisis, contestaron que siempre prefieren construir una adecuada orientación a los clientes.

Estos resultados nos muestran que los trabajadores tienen una buena relación interpersonal con el usuario con la finalidad de que los clientes se sientan satisfechos y puedan adquirir cualquier producto financiero y así logrando un beneficio para la organización. Mientras que un 46% contestó que lo hace la mayoría de veces.

En relación a los resultados anteriormente comparando con lo que expone Chiavenato (2003), las relaciones interpersonales nos proporcionan un ambiente de trabajo más idóneo y un buen estilo de trabajo. Las relaciones interpersonales surgen para minimizar la situación de dependencia y subordinación entre el jefe y el empleado.



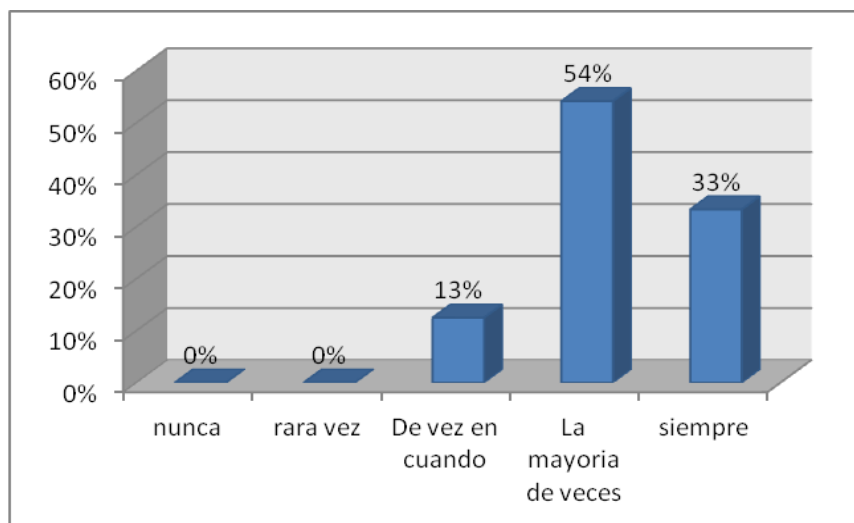
**Figura 12. Espíritu de equipo**

En la figura 4.12., encontramos que el 54% de los colaboradores de la empresa materia de la presente investigación, respondió que siempre evitan los conflictos dentro de la empresa. Esto ayuda a disminuir los diversos problemas que puedan existir en cada área determinada, favoreciendo en el clima laboral de la empresa.

Comparando con lo que manifiesta Dessler (2001), el espíritu de equipo consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo en común, los colaboradores suponen entender la interdependencia que se dan dentro los miembros del equipo y sacar el máximo provecho en la consecución de una determinada tarea.

De acuerdo a lo explicado anteriormente sobre el autor, comparando los resultados podemos concluir que cada miembro del equipo posee habilidades, conocimientos y experiencias específicas que aportan a la organización para aumentar la productividad.

## Retroalimentación



**Figura 13. Remuneraciones**

En toda organización la retroalimentación es una dimensión que se utiliza constantemente en la comunicación y que puede favorecer el aprendizaje de los trabajadores; es así que la Edpyme Raíz le falta implementar en las áreas con el fin de aumentar la productividad de la empresa. Para Dessler (2001), la retroalimentación consiste en la información que se proporciona a otra persona sobre su desempeño con intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias.

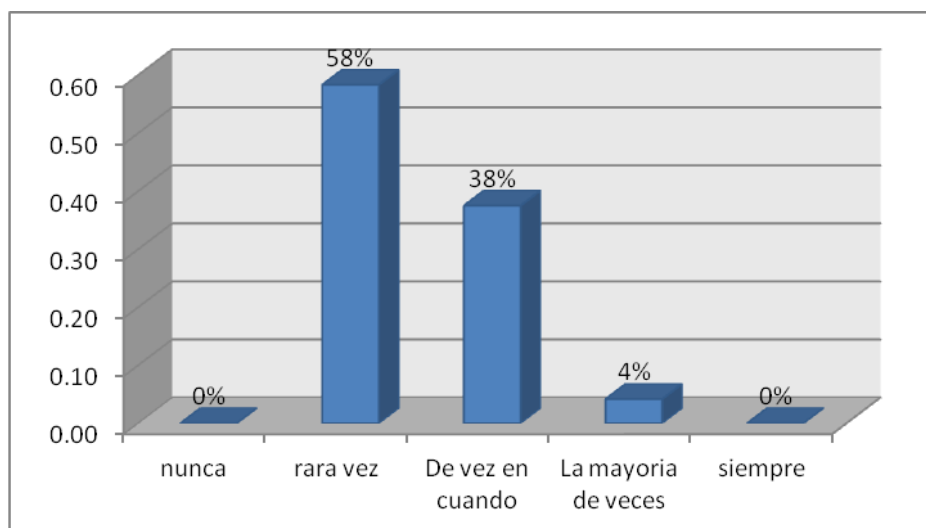
En la figura 4.13. De las personas encuestadas se puede visualizar que el indicador de remuneraciones en la empresa Edpyme Raíz, nos manifestaron que el 54% respondieron que la mayoría de veces los trabajadores están siempre remunerados de acuerdo al desempeño que realizan.

Así mismo para García, A & Valderrama, L (2014), nos dicen que las remuneraciones se otorgan a los colaboradores por los servicios prestados,

pudiendo ser esfuerzos físicos mentales y/o visuales, que desarrolla un colaborador a favor de un empleador.

Por otro lado para Chiavenato (2002), las remuneraciones es el proceso que incluye todas las formas de pago o compensaciones de todos los empleados derivados de su empleo. Este autor nos informa que la retroalimentación es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo que incluye tres componentes: remuneración básica, incentivos salariales y los beneficios que se otorgan a todo trabajador.

Después de haber comparado los resultados de la encuesta y lo dicho por los diferentes autores explicados anteriormente podemos apreciar que la Edpyme Raíz si posee un sistema de remuneración adecuado, generando una motivación intrínseca al personal de acuerdo a su desempeño.



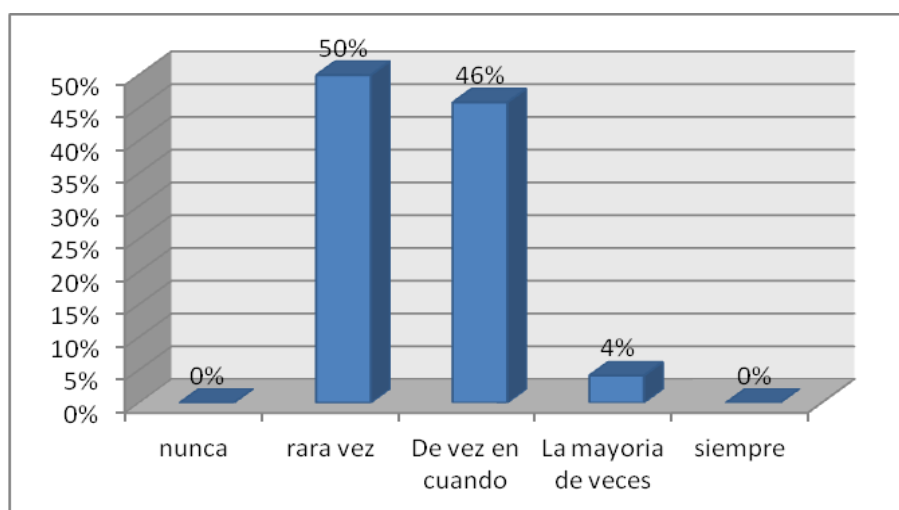
**Figura 14. Reconocimientos**

En la actualidad en las organizaciones los reconocimientos es un indicador muy influyente en cada trabajador generando una motivación donde se reconoce sus esfuerzos laborales y habilidades intelectuales; por ende en la

presente encuesta se ha querido medir cuál es el grado de reconocimiento que tiene Edpyme Raíz para con sus trabajadores.

En la presente figura 4.14., indican que del total de la población encuestada en la empresa Edpyme raíz, un 58% contestó que rara vez se le hace un reconocimiento a un determinado trabajador. Debido a que la organización se preocupa en aumentar la productividad y no en la eficiencia de sus colaboradores en el logro de los objetivos y metas. Cuando se realizó la entrevista a la parte administrativa nos informaron que los reconocimientos se realizan anualmente de acuerdo al desempeño.

De acuerdo a lo dicho por Sherman, Bohlander & Snell (1999), nos manifiestan que en toda empresa es importante el indicador de reconocimiento con la finalidad de incrementar las ventas y por ende cumplir con los objetivos previstos. Los reconocimientos examinan un objetivo para percibir su naturaleza de los colaboradores.

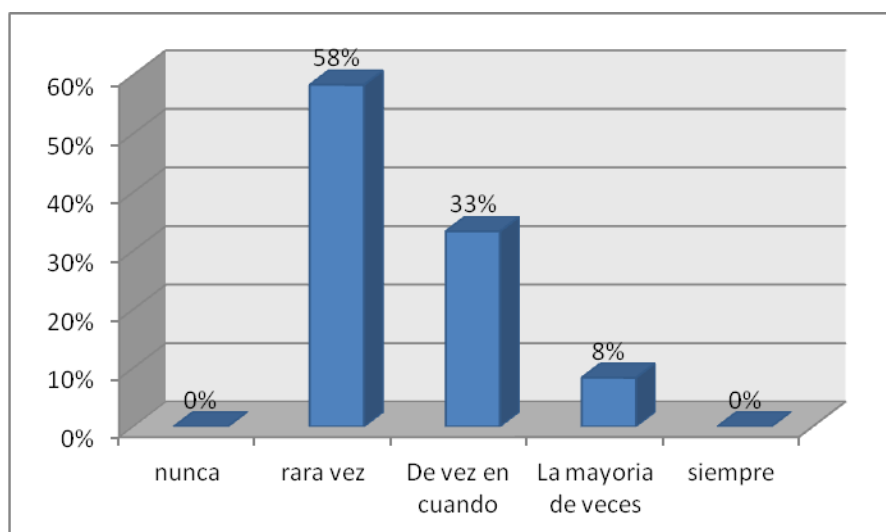


**Figura 15. Recompensas e incentivos**

Actualmente las organizaciones poseen un sistema de recompensas e incentivos que ayudan a los miembros de cada área, generando una satisfacción favorable en diversas situaciones laborales.

En la figura 4.15 observamos que el 50% de los colaboradores respondieron que rara vez se recompensa e incentiva por el esfuerzo que realizan dentro de la organización; este resultado afirma lo manifestado por el departamento de recursos humanos, donde nos comentaron que las recompensas se realizan anualmente en la sede central en la ciudad de Lima.

El autor Kinichi&Kreitner (2004), exponen que las recompensas de todo tipo que reciben los colaboradores por llevar a cabo las tareas que les asigna la organización puede ser directa o indirecta. La compensación directa es el pago que recibe el colaborador en forma de sueldos, salarios, beneficios de todo trabajo laboral; la compensación indirecta se otorga por derechos y prestaciones que se adquieren de un desempeño laboral, como son las vacaciones, gratificaciones asignación familiar, etc.



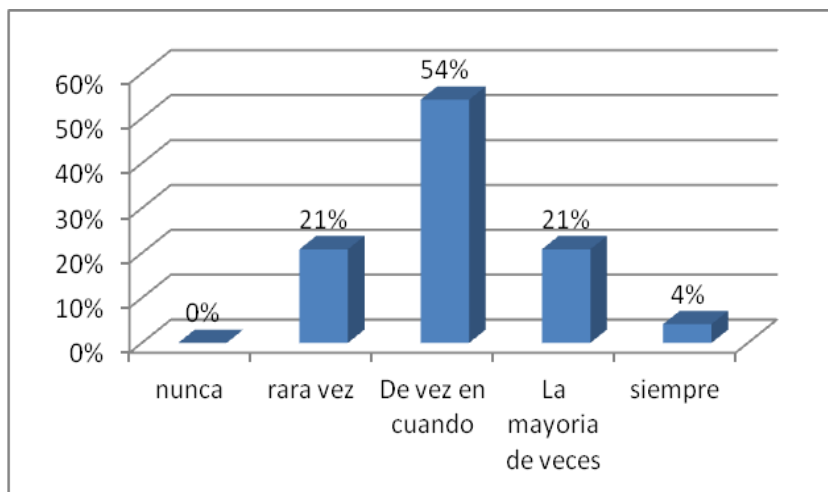
**Figura 16. Capacitación y entrenamiento**

La capacitación y el entrenamiento son indicadores indispensables para toda organización siendo así a su vez importantes para incrementar ventas, productividad y satisfacción de los miembros de cada área; estos elementos ayudan a que el personal se desempeña en las funciones determinadas.

En la figura 4.16, el 58% manifestaron que rara vez la empresa les hace saber cuáles son las fortalezas y debilidades que poseen dentro del cargo que desempeñan. Edpyme Raíz realiza capacitaciones y entrenamiento con el fin de disminuir los errores causados por cada miembro y potenciar el trabajo de cada empleado.

En toda capacitación existen diversos objetivos que ayudan a mejorar la afectividad de cada organización. El primer objetivo es preparar a los colaboradores para la realización inmediata de diversas tareas del puesto; brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo no solo en puestos actuales sino también para otras funciones más complejas y que requieran un mayor esfuerzo. Chiavenato (2002).

Por otro lado la capacitación del personal tiene como propósito mejorar el ajuste entre las personas, el trabajo y la organización; evitar las adversidades de los conocimientos, mantener una estrategia proactiva frente a los cambios y promover el desarrollo del crecimiento del personal. Bonoche, J & Cabrera, A (2006).



**Figura 17. Capacitación y entrenamiento**

Los datos de la figura 4.17, manifiestan que del total de trabajadores encuestados en la Edpyme Raíz, el 54% contestó que de vez en cuando se les brinda capacitación y entrenamiento.

Estos datos nos indican que el grado de capacitación y entrenamiento que se da a los trabajadores de la empresa no es muy continuo. Por ende la empresa debería mejorar este proceso porque así les proporcionaría a sus trabajadores mayores conocimientos, les ayudaría a desarrollar habilidades y modificar actitudes que influyan en su desempeño laboral.

Para Chiavenato (2002), la capacitación es el proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Mientras que para Allens M (2000), el entrenamiento que hace referencia a un proceso de aprendizaje en las que se adquiere habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar objetivos definidos, siempre en relación con la visión y misión de la empresa, sus objetivos de negocio y los requerimientos en la posesión que se desempeñan.

La **propuesta** consiste en aplicar una herramienta moderna y efectiva para la realización de la evaluación de desempeño de acuerdo a las exigencias del mercado, como es el caso de la evaluación de 360 grados, la misma que permite medir el desempeño del personal, las competencias y diseñar el programa o la estrategia necesaria para evaluar a los trabajadores de la Edpyme Raíz.

La evaluación de 360 intenta dar a los empleados una perspectiva de su desempeño la más adecuada y cercana posible, obteniendo aportes de todos los empleados (funcionarios, jefes, compañeros, clientes, etc.).

El propósito de aplicar la evaluación de 360 grados es darle a cada miembro de la organización la posibilidad de experimentar la retroalimentación que contribuirá a que se tomen las medidas requeridas para mejorar su desempeño, y a la vez dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro, ya sea de ascenso, de un posible aumento o de reconocer el trabajo que puede realizar un trabajador.

Con esta evaluación no se analiza a la persona en el vacío sino en relación a su puesto. Por ello, la evaluación es relativa y no absoluta; no se juzga al evaluado, sino que se compara el desempeño con los estándares fijados para el puesto que ocupa. No se busca mejorar a las personas, sino mejorar desempeños, niveles de productividad.

Los objetivos que se recomienda implantar para realizar la evaluación de 360 grados son:

1. Conocer el desempeño de cada uno de los trabajadores de acuerdo a diferentes competencias requeridas por la empresa y el puesto en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad de los trabajadores de la organización.

3. Desarrollar acciones precisas para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la empresa.

El verdadero objetivo de las evaluaciones de 360 grados es el desarrollo de las personas, el desarrollar las competencias de los trabajadores y ayudarlos a potenciarlas, repercutirá directamente a un mejor cumplimiento de las metas establecidas y de los objetivos de la empresa.

El trabajo no solo debe de remitirse a dar a conocer los resultados y analizar las evaluaciones realizadas, sino se debe de retroalimentar al colaborador, diseñando una estrategia adecuada basándose en los objetivos por cumplir, en las competencias a desarrollar y en el comportamiento de los trabajadores.

La evaluación de 360 grados será una buena herramienta para el desarrollo de competencias del personal, siempre que haya diseñado con base a los comportamientos esperados para la organización en particular. De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados.

La validez de esta evaluación dependerá del diseño de la misma, de lo que se desea medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error. Cada cual también se autoevalúa, posteriormente se entrega a cada persona un resumen de las calificaciones; así el evaluado puede tener una idea de cómo es percibido por los demás y comparar con su propia apreciación personal. Con frecuencia, las evaluaciones se complementan con los exámenes psicológicos, centros de evaluación y se tienen entrevistas de consultores especializados. A partir de la retroalimentación recibida y de la propia reflexión se establecen metas de desarrollo personal e inclusive del equipo de trabajo.

Para la elaboración de una evaluación de 360 grados, los pasos a seguir son los siguientes:

#### A. Preparación

En este proceso se da conocer de manera estratégica a la organización a través de:

- Explicar con claridad que el propósito de utilizar este proceso de retroalimentación de 360 grados es desarrollar al máximo las competencias de los colaboradores.
- Garantizar confidencialidad del proceso.
- Garantizar a los empleados que los resultados del proceso no serán utilizados para ejercer medidas disciplinarias.
- Capacitar y preparar a las personas que participaran en el proceso de evaluación.

#### B. Elaboración del formato

El formato de retroalimentación debe de estar completamente de acuerdo a las necesidades de su organización.

- a) Se requiere formar un comité para que desarrolle el fenómeno si es para la organización en su totalidad o los formatos si se trata de uno o más departamentos.
- b) El comité evaluador identificara, a través de la información obtenida, los factores críticos de éxito. Los factores críticos de la empresa son:
  1. Compromiso y responsabilidad
  2. Enfoque al usuario
  3. Trabajo en equipo-colaboración
  4. Iniciativa
  5. Desempeño y eficiencia
  6. Puntualidad y cortesía
  7. Retroalimentación

Estos factores de éxito son esenciales para que un trabajador contribuya de manera eficaz en la organización o en una agencia específica, desarrollando adecuadamente las competencias que posee.

Para cada factor de éxito se genera de 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado.

Los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación.

### C. Conduciendo las evaluaciones

Las personas que recibirán la retroalimentación de 360 grados seleccionaran a los evaluadores que les darán dicha retroalimentación. Estos evaluadores deberán incluir al superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo.

Los evaluadores deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva. El supervisor inmediato podrá sugerir evaluadores adicionales.

Los evaluadores serán notificados que participaran en el proceso de evaluación de determinado colaborador y se les enviara el formato vía correo electrónico o mediante un documento en papel.

Antes de calificar, los evaluadores deberán recibir orientación para saber cómo se llevara a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos halo (totas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (se califican todos los factores en la medida).

Los evaluadores llenaran el formato de evaluación.

Los evaluadores regresaran el formato a la persona que se les indique para que tabule los datos. Esta persona deberá ser un elemento neutral dentro de este proceso y será seleccionada por el líder del proyecto de evaluación 360 grados.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EDPYME RAÍZ

DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES

Periodo a  
Evaluar

Fecha de Evaluación

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJADOR EVALUADO

<b>Nombre:</b>		<b>Puesto:</b>	
<b>Agencia:</b>		<b>Tiempo de ocupar el cargo:</b>	

### INDICACIONES GENERALES: FORMATO DE EVALUACIÓN

1. La presente evaluación pretende calificar en forma objetiva el desarrollo alcanzado por el personal en el desempeño de su trabajo y busca responder a las inquietudes del personal de su
2. Para cada factor de las categorías: Conocimiento, desempeño del cargo y características personales. Anote el valor de las calificaciones del desempeño logrado según su apreciación.
3. Sume los puntos de cada columna de calificación y anote el valor en la línea final de subtotal. Posteriormente sume los subtotales y anote el valor en la línea final de *subtotal*.
4. Proceda a realizar la evaluación cuantitativa, la cual indicara el cumplimiento de metas.
5. Trasladar el "% de cumplimientos" al apartado "Resultados evaluación cuantitativa".
6. Calcule el resultado final de la evaluación.
7. Realice una evaluación global del desempeño del evaluado, identificando sus fortalezas y debilidades.

8. Sobre la base de la evaluación del desempeño identifique las necesidades de capacitación, así como las acciones a emprender junto con el empleado, los compromisos adquiridos por el mismo.

9. Establezca las proyecciones a cumplir en adelante relacionado al plan de trabajo y las metas individuales del trabajador.

<b>RESULTADO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Excelente	Habilidad individual	5
Muy bueno	Claramente excede los resultados promedio, en términos de calidad y cantidad.	4
Aceptable	Sus resultados son adecuados para el desarrollo del puesto. Requiere poca supervisión.	3
Regular	Desempeño por debajo del promedio. Necesita supervisión constante, a veces presenta deficiencias.	2
Deficiente	Desempeño, habilidad y resultados insatisfactorios.	1

## Escriba el valor que describe el desempeño del empleado durante el periodo evaluado

### EVALUACIÓN DE FACTORES

CATEGORÍA: CONOCIMIENTO Y DESEMPEÑO DEL CARGO		CALIFICACIÓN				
FACTORES		Deficiente	Regular	Aceptable	Muy bueno	Excelente
1	<b>Conocimiento del cargo:</b> Grado en que conoce y domina las funciones, métodos, técnicas, procedimientos, información, políticas, sistemas, etc. Para el buen desempeño del trabajador.					
2	<b>Cumplimiento de normativas:</b> Conocer y mantener en su desempeño las normas y procedimientos de la institución.					
3	<b>Puntualidad:</b> Cumple con sus funciones y alcanza las metas en los lapsos establecidos.					
4	<b>Gestión de recursos:</b> Grado de control sobre los costos, evita pérdidas, gastos innecesarios y maximiza el uso de los recursos disponibles.					
5	<b>Trabajo en Equipo:</b> Trabaja con visión de conjunto buscando alcanzar metas y objetivos de la empresa en general y no solo de su área o personales.					
6	<b>Orientación a resultados:</b> Actitud personal de enfocar todo su empeño al logro de los objetivos y metas.					
7	<b>Orientación al cliente interno:</b> Actitud personal de satisfacer las necesidades y expectativas de los trabajadores.					
8	<b>Comunicación:</b> Habilidad para comunicarse en forma verbal y escrita con subalternos, supervisores, unidades funcionales, así como con los clientes internos y externos.					
9	<b>Planificación y organización:</b> Capacidad para prever ventajas y dificultades para el desarrollo de su trabajo, fijar objetivos y elegir cursos de acción para alcanzar los mejores resultados.					
10	<b>Calidad de informes:</b> Capacidad para elaborar informes en forma lógica y concreta, aplicando normas ortográficas y de redacción.					
11	<b>Toma de decisiones:</b> Identifica los problemas, estableciendo soluciones. Capacidad para decidir en momentos difíciles, en el tiempo y forma adecuada.					

12	<b>Compromiso:</b> Alto grado de calidad de servicio, identificándose con la empresa y sus logros, involucrándose en el alcance de los objetivos y metas.					
13	<b>Servicio al cliente:</b> Actitud de servicio y orientación a las necesidades de los clientes, mostrando empatía y obteniendo resultados.					
14	<b>Negociación:</b> Capacidad para generar alternativas para llevar a cabo una negociación, siendo firme y persuasivo para la consecución de objetivos.					
15	<b>Planificación y control:</b> Capacidad para prever y establecer medidas de control, evitando el índice de morosidad.					
<b>SUBTOTAL</b>						

Nº DE FACTORES	TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS POR CATEGORÍA	PROMEDIO
15	0	0

CATEGORÍA: CARACTERÍSTICAS PERSONALES		CALIFICACIÓN				
FACTORES		Deficiente	Regular	Aceptable	Muy bueno	Excelente
1	<b>Cooperación:</b> Nivel de involucramiento en tareas no propias de su puesto de trabajo y que tienen resultados satisfactorios a nivel institucional, desarrolla redes de trabajo.					
2	<b>Iniciativa:</b> Capacidad para anticiparse a problemas o dificultades, actuar espontáneamente y proponer mejoras en el trabajo o nuevas formas de hacer el trabajo, gestionar el					
3	<b>Disciplina:</b> Respeto a las normas y reglamentos de la empresa, tanto las que regulan su adecuada conducta como el uso de uniformes o vestimenta adecuada.					
4	<b>Responsabilidad:</b> Cumplimiento de compromisos y obligaciones adquiridas; cuidado de bienes, equipos y procesos.					
5	<b>Orden:</b> Desarrollo de las actividades ordenando equipos y materiales; dejándolos limpios y guardados en un lugar seguro y adecuado.					

6	<b>Relaciones interpersonales:</b> Disposición e interés por llevarse bien con sus compañeros y mantener armonía y confianza, contribuyendo al buen desarrollo del trabajo.					
7	<b>Discreción y confiabilidad:</b> Capacidad para distinguir la información reservada o confidencial al cargo, con la que puede comunicarse institucionalmente, a clientes o público					
8	<b>Valores:</b> Es íntegro, honesto, asume con responsabilidad sus actos individuales y grupales.					
9	<b>Conocimiento estratégico:</b> Comprende la posición estratégica de la empresa y desarrolla su trabajo basándose en decisiones estratégicas.					
10	<b>Retroalimentación:</b> Capacidad para implementar asertividad el feedback, con el fin de mejorar los resultados de la organización.					
<b>SUBTOTAL</b>						

N° DE FACTORES	TOTAL DE PUNTOS OBTENIDOS POR CATEGORÍA	PROMEDIO
10	0	0

## EVALUACIÓN DE FACTORES

EVALUACIÓN	PUNTAJE MÁXIMO (A)	PROMEDIO OTORGADO (B)	RESULTADO FINAL (AxB)
Conocimiento y desempeño del cargo	50%		
Características personales	50%		
<b>RESULTADO FINAL</b>			

EXELENTE	MUY BUENO	ACEPTABLE	REGULAR	DEFICIENTE

Fuente: Montero, M. (2011)

## **VI. Conclusiones y recomendaciones**

Se concluye que el proceso de evaluación de desempeño que se está dando en la empresa, desde nuestro punto de vista no es el adecuado de igual manera piensa el administrador, porque esta evaluación lo realiza el departamento de recursos humanos, el cual está en lima, y la información que se analiza para ver cuál es el desempeño de cada trabajador, rara vez la maneja el administrador de oficina, el objetivo principal es llegar a la meta del mes y se dejan de lado muchos aspectos muy importantes del trabajador.

En lo que respecta al diseño de cargos. Podemos decir que la empresa si se está preocupando por hacerles comprender a sus trabajadores cuáles son sus funciones que tienen que tener y que actividades tienen que realizar en los distintos cargos que posee la empresa. Esto también lo podemos ver reflejado en las encuesta que se realizó, donde la mayoría de los empleados sabe que actividades contiene el cargo y como las debe realizar.

El desempeño laboral que se está dando en los trabajadores en relación con la función del puesto es el adecuado. Podemos decir que la empresa está tomando en cuenta es proceso el cual da a conocer al trabajador que perfil y que exigencias posee el cargo y si este no lo tiene debe entrenarse para llegar a tenerlo.

Gracias a los datos de la encuesta que se realizó a los empleados, observamos que existen algunas deficiencias en lo que respecta al proceso de retroalimentación, la empresa no le da a conocer a sus empleados cuales ha sido los resultados de su evaluación, no les hace saber qué cosas están haciendo bien o en que están fallando, otro aspecto que se pudo notar es que el grado de entrenamiento y capacitaciones no es muy frecuente y finalmente se pudo observar que el grado de reconocimiento que se le brinda al trabajador por el labor y esfuerzo que realiza dentro de la empresa, no se reconoce frecuentemente, estos problemas mencionados pueden generar que el desempeño de los trabajadores de la Edpyme Raíz no sea el adecuado.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2006). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/>
- Ávila, P. (2009). La importancia de la retroalimentación en los procesos de evaluación. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/28275647/La-importancia-de-la-retroalimentacion>.
- Baguer, A. (2009). Dirección de personas. España: Pearson Educación.
- Bonache, J. & Cabrera, A. (2006). Dirección de personas. Madrid: Pearson Educación.
- Cardona, P & Wilkinson, H (2010). Trabajo en equipo. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-07-10.pdf>
- Certo, S. (2001). Administración Moderna. Bogotá: Pearson Educación.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw- Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. México: McGraw-Hill.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. & Schuler, R. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos España: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal. México: Pearson Educación.
- Edpyme Raíz. (2012). Recuperado de <http://raiz.com.pe/>
- García, L. (2008). Análisis y propuesta de un método de evaluación de desempeño para la empresa prestadora de servicios de saneamiento de Lambayeque. Tesis de grado no publicada. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.
- Gómez, R. & David, B. (2004). Dirección y Gestión de Recursos Humanos. España: Pearson Educación.
- López, Y. (2012). Descripción del puesto. Instituto Tecnológico de los Mochis Recuperado de <https://teleuat2014.wikispaces.com/file/view/DESCRIPCION%20DEL+PUESTO.pdf>
- Montero, M. (2011). Elaboración de una propuesta de mejora para el sistema de evaluación del desempeño de los analistas de crédito de Edpyme alternativa - Lambayeque. Tesis de grado. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.
- Prócel, G. Importancia de las relaciones interpersonales en el ámbito laboral. Recuperado de <http://urci.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2012/09/Conferencia-lunes-10-SEP-12.pdf>
- Puchol, L. (2007). Dirección y Gestión de Recursos Humanos (7a ed.). España: Días de Santos.

Sherman, Bohlander & Snell (1999). Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educacion SA.

Universidad de Cádiz. (2015). Orientación al logro y los resultados. Recuperado de

[http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com\\_content&view=article&id=156:orientacion-al-logro](http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=156:orientacion-al-logro)

## ANEXOS

### Anexo 1:

#### ENTREVISTA DIRIGIDA AL ADMINISTRADOR DE EDPYME RAIZ

**Objetivo.- Medir el proceso de evaluación del desempeño laboral del personal de los distintos niveles jerárquicos y su incidencia en su rendimiento.**

1. ¿Existe un responsable, encargado de velar por el bienestar del personal de Edpyme Raíz?
2. ¿Se realiza Evaluación del Desempeño Laboral a los trabajadores de EDPYME RAIZ?
3. ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño a su personal con el que trabaja?
4. ¿Conoce los resultados de la Evaluación del desempeño y toma las decisiones correctas con respecto a esto?
5. ¿Se reconoce y motiva el desempeño eficiente de un trabajador con respecto a una remuneración adicional o cómo?
6. ¿Cómo calificaría su ambiente laboral y el de sus trabajadores?
7. ¿Se encuentran bien definidas sus funciones laborales en el puesto requerido?
8. ¿Qué parte del proceso de evaluación de desempeño puede ser mejorado?
9. Identifique los puntos fuertes y puntos débiles del instrumento de evaluación de desempeño vigente.

## Anexo 2:

## ENCUESTA REALIZADA A LOS TRABAJADORES DE EDPYMERÁIZ



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Universidad Santo Toribio de Mogrovejo

## DATOS DEL EVALUADO

Oficina / Área:

Fecha:

Duración:

Cargo:

<i>Teniendo en cuenta que (1) nunca, (2) rara vez, (3) de vez en cuando, (4) la mayoría de las veces, (5) siempre.</i>		CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
<b>Definición del cargo</b>						
1	Tiene conocimiento del conjunto de tareas que usted deberá desempeñar en el cargo.					
2	Tiene conocimiento de cómo debe desempeñar las tareas o las atribuciones que genera el cargo.					
3	Conoce las normas, reglas y objetivos que requiere el cargo.					
4	Tiene conocimiento a quien deberá reportar las actividades o tareas que genera el cargo.					
5	Usted tiene conocimiento, a quien deberá supervisar y dirigir.					
<b>Evaluación del desempeño en función del puesto</b>						
6	Participa de todo nivel en el desarrollo de las acciones de la organización.					
7	Conoce el propósito y el impacto que su desempeño causa en la oficina y en la empresa.					
8	Identifica los problemas de la empresa y establece soluciones.					
9	Ofrece un servicio eficiente tanto a los clientes internos como externos.					
10	Domina los procesos y operaciones de oficina en la que trabaja.					
11	Asegura la transparencia, en la administración de los recursos de la empresa.					
12	Desarrolla buenas relaciones de trabajo con sus colegas, jefes y subordinados.					
13	Brinda una adecuada orientación a los clientes					
14	Evitas los conflictos dentro del equipo.					

15	Promociona el trabajo en equipo y la motivación con sus compañeros de trabajo e inmediatos superiores.					
16	Alcanza sugerencias o propuestas para mejorar el proceso de trabajo.					
17	Toma iniciativa para aprender nuevas habilidades y hacer frente a imprevistos.					
<b>Retroalimentación</b>						
18	En qué medida se les da las remuneraciones a los trabajadores.					
19	En qué medida se les da los reconocimientos a los trabajadores.					
20	Cual es el grado en el que se les recompensa e incentiva el esfuerzo que realizan los trabajadores en la organización.					
21	Se le hace saber a usted que cosas está haciendo bien y en que está fallando.					
22	Cual es el grado de capacitación y entrenamiento que se brinda a los trabajadores.					