



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA  
INDUSTRIAL**

Método de evaluación 360° para mejorar el desempeño laboral en los  
colaboradores de Plaza Vea, Nuevo Chimbote, 2019.

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:  
Ingeniero Industrial

**AUTORES:**

Gutiérrez Cabrera, Dayby Anthony (ORCID: 0000-0002-9794-9006)

Pastor Benites, Angie Chavely (ORCID: 0000-0002-1994-5018)

**ASESORES:**

Mgtr. Esquivel Paredes, Lourdes Jossefyne (ORCID: 0000-0001-5541-2940)

Dr. Méndez Parodi, Raúl Alfredo (ORCID: 0000-0002-1667-9594)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión Empresarial y Productiva

**CHIMBOTE - PERÚ**

**2019**

## **Dedicatoria**

**A Dios** por brindarme la fuerza necesaria para seguir de pie a pesar de los fracasos, y permitirme avanzar.

**A nuestros padres**, porque siempre estuvieron ahí en los momentos de tensión, y fueron soporte a pesar de todo.

**A nuestros docentes**, por el apoyo que recibimos, en cada una de sus palabras, encaminando nuestro trabajo.

**A la Universidad Cesar Vallejo**, por brindarnos sus instalaciones, sus docentes y su esencia de crear nuevos y mejores profesionales para el país y hasta para el mundo.

## **Agradecimiento**

**A Dios**, por guiar mis pasos darme la salud suficiente, y mantener la fe, para llegar a la meta.

**A nuestros padres**, por el apoyo incondicional, para seguir adelante y alcanzar nuestras metas.

**A nuestros docentes**, por el apoyo brindado en cada una de sus clases y asesorías, de ello pudimos aprender y llenarnos de sabiduría.

**A la Universidad Cesar Vallejo**, por brindarnos una educación de excelencia y apoyarnos a cumplir con nuestro máximo logro profesional y académico.

## **Página del Jurado**

## Declaratoria de autenticidad

Gutierrez Cabrera Dayby Anthony con DNI N° 70926819 y Pastor Benites Angie Chavely con DNI N° 74945020 a efecto de cumplir con las disposiciones vigentes, siguiendo los lineamientos del vicerrectorado de investigación, declaramos bajo juramento que toda la documentación que acompañamos es veraz y auténtica. Asimismo, declaramos que todos los datos e información que se presentan en el presente desarrollo de investigación son auténticos y veraces. En tal sentido, asumimos la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión, tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual nos sometemos a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad César Vallejo.

---

GUTIERREZ CABRERA, DAYBY ANTHONY

---

PASTOR BENITES, ANGIE CHAVELY

Nuevo Chimbote, 10 de diciembre del 2019.

## Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Página del jurado.....	iv
Declaratoria de Autenticidad .....	v
Índice.....	vi
Índice de tablas.....	vii
Índice de figuras.....	viii
Resumen.....	ix
Abstract .....	x
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MÉTODO .....	18
2.1. Tipo de y Diseño de investigación .....	18
2.2. Operacionalización de Variables.....	18
2.3. Población, muestra y muestreo.....	20
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad .....	20
2.5. Procedimiento .....	23
2.6. Métodos de análisis de datos.....	24
2.7. Aspectos éticos.....	25
III. RESULTADOS.....	25
IV. DISCUSIÓN .....	39
V. CONCLUSIONES .....	42
VI. RECOMENDACIONES.....	43
REFERENCIAS.....	44
ANEXOS.....	52

## Índice de tablas

<b>Tabla 1.</b> Tabla de Operacionalización de variables.....	19
<b>Tabla 2.</b> Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	21
<b>Tabla 3.</b> Procedimiento de Aplicativo del Método de Evaluación 360° a los colaboradores de Plaza Vea Nuevo Chimbote, 2019” .....	23
<b>Tabla 4:</b> Métodos de análisis de datos .....	24
<b>Tabla 5:</b> Plan de Acción en función a evaluación de desempeño inicial .....	36
<b>Tabla 6:</b> Plan de Capacitación 2020 para Plaza Vea Nuevo Chimbote.....	37
<b>Tabla 7:</b> Desempeño Final de los Colaboradores de Plaza Vea Nuevo Chimbote2019 .....	38
<b>Tabla 8:</b> Comparación del desempeño de forma estadística .....	38

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.</b> Cuadro de resultados de la entrevista a colaboradores sobre el nivel de satisfacción de la gestión del desempeño laboral actual .....	25
<b>Figura 2.</b> Cuadro de resultado de entrevista a colaboradores sobre satisfacción del método de evaluación de desempeño actual .....	26
<b>Figura 3.</b> Diagrama de Pareto .....	28
<b>Figura 4.</b> Cuadro de resultados de la autoevaluación de desempeño laboral de los 92 colaboradores .....	30
<b>Figura 5.</b> Gráfico de resultado de la evaluación aplicada de 92 clientes a colaboradores de Plaza Ve a Nuevo Chimbote .....	31
<b>Figura 6.</b> Cuadro de resultados de la evaluación de 92 colaboradores a sus pares en Plaza Ve a Nuevo Chimbote.....	32
<b>Figura 7.</b> Cuadro de resultados de evaluación de desempeño evaluada por cada jefe directo a los 92 colaboradores de Plaza Ve a .....	33
<b>Figura 8.</b> Campana de Gauss .....	38



## Resumen

Este proyecto de investigación tiene por justificación teórica la verificación del método de desempeño como instrumento en la gestión de talento humano para la creación de estrategias en el desarrollo del personal y sus competencias debido que la administración del potencial humano es el área que requiere mayor atención y la evaluación de desempeño contribuye al buen funcionamiento dentro de la Organización, la motivación que se le otorga a cada individuo dentro de la misma, influenciará en el desempeño de los colaboradores y por lo tanto aumento del proceso productivo.

Mediante este proyecto de investigación se busca mejorar un problema socioeconómico porque brinda un modelo para gestionar las competencias de los colaboradores, el cual puede modificarse de acuerdo a la realidad de cada empresa, ya que brinda las herramientas y toda la data para su aplicación, inducción e interpretación. Además, una vez la investigación culmine, permitirá a Plaza Veá, Nuevo Chimbote crear una cultura de talento humano que minimice errores operacionales, aumentando la productividad y en particular mejorar las competencias de cada persona involucrada con la empresa y su clima laboral.

Se diagnosticó que la gestión encargada del desempeño laboral se viene desempeñando de forma correcta y constante la cual es calificada como muy buena en promedio, debido al desarrollo de capacitaciones y comunicación con los colaboradores sobre el método de evaluación de desempeño. Se constata que las principales causas que afectan el desempeño laboral de los colaboradores son la falta de conocimiento, entrenamiento, gestión y supervisión de los jefes encargados para ayudar al orden y cumplimiento de funciones de forma correcta. Se describieron las características propias de cada puesto identificando las competencias, funciones y habilidades.

Se concluye al aplicar el método de evaluación 360° que el 35% de colaboradores se autocalifican como muy bueno, el 62% de clientes los califican como bueno la atención brindada. Mientras la evaluación a pares el 75% califica a sus compañeros como excelentes; sin embargo, la evaluación de jefes el 50% los califican como bueno el desempeño y el otro 50% entre excelentes y regulares siendo varios puntos de mejoras en cuanto a atención al cliente, guardar calma ante situaciones difíciles.

**Palabras clave:** Desempeño laboral, método 360°, evaluación de desempeño.

## **Abstract**

This research project has as theoretical justification the verification of the performance method as an instrument in the management of human talent for the creation of strategies in the development of personnel and their competences because the administration of human potential is the area that requires more attention and The performance evaluation contributes to the proper functioning within the Organization, the motivation given to each individual within the Organization, will influence the performance of the employees and therefore increase the production process.

This research project seeks to improve a socioeconomic problem because it provides a model to manage the competencies of employees, which can be modified according to the reality of each company, since it provides the tools and all the data for its application, induction and interpretation. In addition, once the investigation is completed, it will allow Plaza Vea, Nuevo Chimbote to create a culture of human talent that minimizes operational errors, increasing productivity and in particular improving the skills of each person involved with the company and its work environment.

It was diagnosed that the management responsible for job performance has been performing correctly and constantly which is rated very good on average, due to the development of training and communication with employees about the method of performance evaluation.

It is found that the main causes that affect the work performance of employees are the lack of knowledge, training, management and supervision of the heads in charge to help the order and fulfillment of functions correctly. The characteristics of each position were described identifying the competences, functions and abilities.

It is concluded by applying the 360 ° evaluation method that 35% of employees rate themselves as very good, 62% of customers rate them as good the care provided. While peer evaluation 75% rate their peers as excellent; However, the boss evaluation 50% rate them as good performance and the other 50% between excellent and regular being several points of improvement in customer service, keep calm in difficult situations.

**Keywords:** Labor performance, 360 ° method, performance evaluation.

## **I. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad es importante el seguimiento al desempeño laboral de los trabajadores, con la finalidad de alcanzar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones se han creado distintos tipos de evaluación de desempeño con el objetivo de obtener mejores resultados en la búsqueda de gestionar al recurso humano y su crecimiento dentro de la empresa. Por lo cual el método de evaluación 360° al ser una herramienta integral y efectiva porque vincula desde los compañeros, subalternos, superiores, y hasta clientes y proveedores genera un nivel de confiabilidad de la información mayor que otros métodos de evaluación y genera una retroalimentación con puntos de mejora concretos que le permiten al evaluado potenciar sus competencias y alcanzar su desarrollo profesional.

Los cambios en la tecnología e innovación permiten crear un mundo competitivo en donde las empresas buscan ser las mejores, para lo cual se enfocan en crear estrategias que atraigan clientes que encuentren en los productos o servicios ofrecidos, la satisfacción a su necesidad, en tal sentido el presente proyecto de investigación busca mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Plaza Veá, Nuevo Chimbote mediante el método de evaluación 360° con el objetivo de crear una cultura de retroalimentación y el desarrollo personal y profesional sea para los colaboradores y la empresa permitiendo obtener un valor adicional en función del potenciamiento del talento humano.

En América Latina un grupo de 36% de empresas indican que los problemas de reclutamiento de personal es la falta de capacitación del postulante, mientras en África el porcentaje disminuyó al 22%. En Latinoamérica solo un trabajador de cada nueve es capacitado al año ocasionando problemas en su desempeño laboral. Ante esta problemática en México se aprobó mediante el artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo el empleador debe otorgar capacitación a sus colaboradores para mejorar su calidad de vida, desempeño laboral y productividad; además el estado proporciona distintos canales de financiamiento y apoyo en la formación de trabajadores al nivel del mercado. Por otro lado, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), informa que los jefes Latinoamericanos resaltan las habilidades blandas enfocadas al logro de objetivos, inteligencia emocional y el trabajo en equipo. Los trabajos actualmente deben requerir

capacidades y competencias complejas además los trabajadores deben cumplir con las competencias académicas, tecnológicas y emocionales. (Eleconomista.com.mx, 2015)

América Latina presenta en la actualidad problemas socioeconómicos como: la independencia laboral, nuevos procesos de trabajo y la informalidad que atacan especialmente a Argentina, Nicaragua y Venezuela amenazan el desarrollo sostenible que promueve el crecimiento económico, empleo equitativo y trabajo decente para todos. Mediante un informe la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) en apoyo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señalaron que el bajo crecimiento económico estimado para el 2019 de 1.3% en promedio tendrá consecuencias en el nivel de empleo y desempleo. Estos problemas socioeconómicos generaran el aumento de trabajos de baja calidad y puestos de trabajo nuevos. El desempeño Laboral de América Latina en el 2018 se observó la diferencia entre hombres y mujeres al participar en trabajos. (Pesantez, 2019)

Al llegado de la nueva generación conocida como millennials, en el Perú el nivel de rotación de personal a impactado en el rendimiento laboral debido que se presenta distintos perfiles de trabajador con ideas personales más exigentes. Para D'Agostino (2015) en el portal Gestión indica que a nivel nacional la problemática de cultura organizacional y falta de compromiso laboral es el principal aumento en un 50% a años anteriores. Y todo se basa en especial a que los Millennials buscan crear nuevas formas de trabajar, producir y consumir y ante esto las empresas reaccionan con lentitud. Diversos estudios demostraron la falta de habilidades en recursos humanos para el desarrollo de las competencias en sus trabajadores y los mismos consideran que el aprendizaje y desarrollo es un aspecto clave por lo que se sienten descuidados y afecta al desempeño de sus actividades, debido a la lucha por parte del departamento de recursos humanos en la disminución de niveles de estrés, simplificación de procesos y niveles de complejidad. (SEGURA, 2015)

Así mismo los trabajadores peruanos consideran que un factor que impacta en su desempeño laboral es el clima organizacional siendo el 81%, mientras un 86% renunciaría si el clima laboral es malo por el contrario la diferencia del 19% indica que no influye en sus funciones; estos resultados obtenidos mediante la encuesta realizada a distintos sectores como: marketing y ventas, servicios generales, retail, consultoría,

consumo masivo, etc.; por Aptitus la cual buscó conocer la capacidad de las empresas por conocer y entender a sus trabajadores de acuerdo a sus generaciones. Esto refleja que para los millennials lo más importante es el equilibrio laboral y personal, horarios flexibles, ascenso, retroalimentación y sentirse importante en la empresa. Mientras que en valoración el 64% afirma es valorado y el 36% siente que su trabajo no es valorado por su encargado. (Andina, 2018)

Actualmente las empresas transforman su tecnología y procedimientos a fin de cumplir con las expectativas de sus clientes es por ello en la ciudad de Chimbote las organizaciones viven buscando mejoras tanto en el servicio como en la infraestructura y producto de tal manera convertirse en las líderes del mercado. Por lo tanto es necesario considerar al recurso humano como parte importante de la estrategia organizacional por ende su las evaluaciones de desempeño laboral permiten controlar el trabajo diario de cada colaborador a fin de mejorarlo y potenciarlo para cumplir con los requerimientos de la empresa y sus objetivos, debido que un correcto control permite reducir errores, insatisfacciones y problemas organizacionales que al final se ven reflejados en los indicadores de la empresa como son las ventas, mermas y auditorias. (Andina, 2018)

El problema de desempeño laboral por parte de sus colaboradores se refleja en los continuos reclamos y comentarios generados por los clientes hacia la empresa Plaza Vea Nuevo Chimbote, la misma que se dedica al comercio minorista de productos perecibles y no perecibles desde hace 8 años en la ciudad, bajo la razón social de Supermercados Peruanos S.A. con RUC 20100070970 ubicada en la av. Panamericana norte S/N – Nuevo Chimbote, Perú. La empresa viene aplicando evaluaciones constantes de desempeño laboral que siguen vigentes como son: colaborador del mes, *Creser*, *Medes* entre otros que son evaluaciones que se realizan de forma directa de colaborador a jefe encargado a fin de dar merito a su desempeño y a la creación de una posible línea de carrera dentro de la empresa.

En cuanto al **diagnóstico** obtenido mediante entrevistas a los jefes, encargados de recursos humanos y gerente de tienda, se determinó que la empresa cuenta con problemas de gestión del desempeño laboral que tienen que ver con el compromiso, involucramiento, trabajo en equipo y búsqueda de resultados enfocados a la solución de problemas. Actualmente se vienen generando aumentos de 1% de la ratio de mermas

siendo principalmente la merma conocida el 80% respecto a una desconocida del 20% esto se debe a la falta de cumplimiento de los procesos internos establecidos al momento de rotar la mercadería, realizar el picking o la propia gestión del área al momento de manipular la mercadería; mientras que la desconocida se basa a robos de clientes directamente. Además, el crecimiento de reclamos de clientes respecto a diferencias de precios y atención por parte de los colaboradores han crecido respecto a otros años, dichos reclamos se generan por falta de empatía, desconocimiento de derechos de clientes, accidentes, desacuerdos en atención, entre otros.

Los colaboradores que se encargan de realizar trabajos de reposición se encuentran distribuidos en dos horarios de 6:00am a 9:45am que son trabajadores jornadas reducidas y el segundo de 2:00pm a 11:00pm que en su mayoría son trabajadores de jornadas completas. Dentro de esos tiempos son liderados por un jefe y supervisor, los mismos que le indican que tareas realizar; sin embargo, eligen a un colaborador que será de apoyo a cualquier solicitud de las distintas áreas y de clientes; sin embargo, los encargados no realizan una correcta planificación de las tareas y el seguimiento a la labor de cada colaborador haciendo que descuiden puntos importantes dentro de sus labores como la actualización de precios y promociones o la búsqueda de vencidos los mismos que causan una pérdida monetaria para la empresa.

El aumento en la merma también se debe al exceso de producción del área de frescos conformado por: frutas y verduras, carnes y pescados, fiambres y lácteos, panadería y pastelería y comidas preparadas. Los malos requerimientos, falta de rotación de productos, gestión del área y planificación de producción desencadenan un alto porcentaje de merma. El área de frescos actualmente no cuenta con jefe a cargo, sin embargo, tiene 4 supervisores encargados de cada punto, aun así, no se cumple con la función de liderazgo, creando un desinterés y falta de orientación de los colaboradores que desconocen los procedimientos y manipulación de sistemas. En varias ocasiones se presentaron reclamos por la falta de atención asistida en las distintas áreas que conforman frescos o el mal trato de parte del personal.

Por otro lado, en el área de cajas encontramos problemas con los cajeros que no cobran correctamente los productos (timbrado doble o no timbrado), desconocimiento de procedimientos, falta de rapidez en la atención, poca amabilidad, orden y limpieza. Lo que genera directamente reclamos por mala atención, cobro excesivo, exceso de colas.

Dichos problemas en ocasiones son manejados por las supervisoras de cajas o el jefe directo; sin embargo, la falta de supervisión genera inseguridad en los cajeros que por desconocimiento generan errores. Adicional, cada cajero cuenta con distintos indicadores los cuales son medidos como venta de auto liquidable, tinkas, donaciones, velocidad, exámenes de frutas y verduras, participación de vea club y participación y disposición de efectivo de la tarjeta corporativa.

Dentro de área de recepción y almacén no cuentan con un correcto orden y planificación de trabajo porque no se cumple con los tiempos de abastecimiento al área de sala para su reposición. Además, no existe una correcta gestión de próximos a vencer debido a es el área con mayor cantidad de productos los cuales deben ser movilizados y gestionarlos si se cuenta con mucha cantidad. Así mismo son los encargados de realizar las verificaciones de cada ingreso de mercadería enviada de central de abastecimiento y el censado de la mercadería para evitar su robo. Sin embargo, el área no cuenta con personal para abastecer la cantidad de tareas, lo que dificulta el cumplimiento de las mismas. En esa área solo cuentan con un jefe y supervisor que no planifican e identifican sus actividades debido a la falta de liderazgo.

En cuanto a las todas las áreas y administrativos se ha detectado que un 38% no ganan bonos de productividad. Estos bonos miden el desempeño individual y colectivo, siendo el individual la puntualidad y correcta asistencia mientras el colectivo mide a toda el área en un solo indicador. Las variables del indicador colectivo varían de acuerdo a cada área. Por lo que se hizo un análisis utilizando las cantidades de colaboradores que se desempeñan correctamente es muy baja dentro de Plaza Vea Nuevo Chimbote en comparación a nivel cadena. Por todo eso y lo antes expuesto se formuló la siguiente interrogante **¿Qué sucedería de seguir así esta situación?**, en busca de evitar continúe la misma problemática del bajo desempeño laboral y entre otras, se determinó lo siguiente:

Que de continuar desempeñándose los colaboradores como lo vienen realizando en la empresa Plaza Vea Nuevo Chimbote, se generarán mayores cantidades de reclamos, problemas con organismos reguladores del estado, aumento en la ratio de la merma, disminución de ventas, problemas de clima laboral, pérdida de confiabilidad e imagen de la empresa y el posible cierre de tienda. Sin embargo, la empresa puede seguir

teniendo ventas, pero con un porcentaje de crecimiento mínimo lo cual no es rentable para la empresa y los colaboradores asistirán desmotivados porque sus utilidades serán pocas. Así mismo, la rotación de personas aumentará porque los planes de incentivos, línea de carrera no estarán a su alcance debido que no se encuentran valorados por su jefe inmediato.

Se van a seguir con los malos procedimientos en cuanto a reposición, exhibición, diferencias de precio porque no se generará una gestión correcta de parte de los jefes. La comunicación entre áreas seguirá siendo poco efectiva y quizás nula dirigidos a distintos sentidos y no en búsqueda de resultados como empresa. El área de frescos seguirá presentando problemas de saneamiento, limpieza y orden por no realizar un plan o el cumplimiento de los procedimientos; además de problemas de liderazgo por parte de los encargados que no se encuentran capacitados para desarrollar tareas de gestión de ventas, inventarios y manejo de personal. Así mismo el porcentaje de ausentismo y tardanzas aumentará por la no supervisión y sanción de parte de los jefes directos.

En tal sentido al explicar la realidad problemática de la empresa y lo que generaría con la no correcta gestión departamento de recursos humanos y jefaturas y el mismo desempeño laboral de los empleados de plaza vea; **se decidió** realizar el presente trabajo de investigación que tiene como fin aplicar el método de evaluación 360° con el objeto de mejorar el desempeño laboral de la plana operaria, mejoras en la imagen de la empresa con sus clientes, colaboradores y proveedores; así mismo se tomó en cuenta las diferentes herramientas y procedimientos que usan para medir distintas formas de desempeño laboral de los colaboradores y el desarrollo de las actividades.

Los proyectos que anteceden han descrito y estudiado de forma eficiente las bases sustentables de nuestra investigación, aquí se podrá apreciar a los distintos autores manifestando sus trabajos y abriendo paso al estudio del método en el cual se enfocará dicho estudio.

Rodríguez (2016) en su proyecto: Plan de gestión con habilidades en favor de enriquecer el desempeño de los trabajadores de le empresa Promas S.R.L. del distrito de Trujillo, 2016. Tuvo a la cabeza el objetivo de mostrar un plan con respecto a la Gestión por Habilidades del recurso humano en la empresa Promas S.R.L, iniciando la investigación en toda la complejidad del conocimiento. Por otro lado, los resultados surgieron directamente de los datos aportados por los trabajadores. Finalmente se llegó a la



conclusión, que la gestión del capital humano está muy ligada a la concepción del individuo que en ellas se maneja, a la metodología administrativa, a la tecnología usada y a todo el clima organizacional donde habitan, estos mismos inciden sobre las empresas, se vinculan entre sí creando formas de actuar y de pensar dentro de las organizaciones.

De la Cruz y Huamán (2016) en su investigación: Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores del programa nacional *cuna más* en la provincia de Huancavelica – 2015, tuvo como principal objetivo identificar los nexos que existen entre el clima organizacional y el desempeño laboral en los trabajadores del programa nacional *cuna más* en la provincia de Huancavelica. Se concluyó que el clima tiende a ser positivo en relación con el desempeño, con los colaboradores en la provincia de Huancavelica

El trabajo realizado por León (2016), “Influencia del clima empresarial y el desempeño laboral, de la Institución Fondo Mivivienda S.A. Lima- 2015”, tuvo como función principal verificar el poder del clima laboral en trabajo de los colaboradores. Los resultados que arrojaron, es que los indicadores que más influyen en el trabajo realizado, son las relaciones humanas, la remuneración salarial, el ambiente y la comunicación. Se pudo concluir que los trabajadores consideran que el factor más resaltante para ellos era, la motivación dentro del clima, influenciadas por las actividades diarias, la remuneración, estos incrementan su desempeño y por ende su productividad dentro de las organizaciones.

Orosco (2015), en su proyecto “Gestión del recurso humano y sus lazos con el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas-Apurímac en el año 2014 en la Universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas”, se utilizó el cuestionario de desempeño de Rodríguez M. Ramírez D. (2015). Él estudió finalizó que acorde con el coeficiente de correlación de Spearman, la gestión del capital humano tiende a relacionarse de forma positiva, pero debilita el desempeño de los colaboradores de dicha Municipalidad, que demuestra que la gestión del talento no tiene fluidez en el desempeño de los colaboradores de la Municipalidad Distrital de Pacucha.

Baquerizo (2015), en su proyecto de calificación de 360 grados del desempeño laboral en el personal del área de operaciones de la Clínica Good Hope, Miraflores, 2015 indicó

como objetivo fundamental determinar de qué manera se podría aplicar la evaluación 360° del desempeño laboral en los colaboradores del área de Operaciones de la Clínica Good Hope Miraflores, 2015. Arrojó el resultado, que es adaptable el modelo a la Clínica Good Hope, el 71% de jefes notan que la calificación de 360 ° es elevado, para el 36% de ejecutivos también es elevado, y para el 54% de los trabajadores el cumplimiento laboral es regular. La conclusión se basa en trabajar en el déficit que arroja la población que no está conforme con la gestión que actualmente se realiza dentro de la organización y optar por concientizar o modificar la estructura organizacional en beneficio a las competencias de cada trabajador.

Alcalde y Langui, (2016) en su proyecto de tesis, plan de calificación del desempeño de 360° para mejoras en la gestión del capital humano, en la empresa MW Business S.A.C. Tuvo como objetivo principal medir el desempeño del capital humano de la empresa MW Business S.AC. Por medio del modelo 360°, para la eficiencia de la gestión del capital humano. El cual arrojó como resultado que la evaluación de 360° es un método de calificación hacia el futuro, que permite una retroalimentación entre jefes y colaboradores, el cual trae como conclusión el hecho que se pueda mejorar los resultados tanto a corto como a largo plazo.

En la Tesis de Vigo, D. (2018). “El desempeño organizacional y el servicio de calidad en la empresa Gerimed S.A.C. Surco – 2018”, se determinó la conexión que existe entre el desempeño y la calidad de servicio que brinda Gerimed S.A.C, el tipo de investigación utilizada fue no experimental- transversal ya que no busca crear ni implementar y descriptivo-correlacional el diseño. Se concluyó que a mayor desempeño por parte de los colaboradores mejor será el servicio de calidad que otorgue la empresa Gerimed S.A.C. Surco – 2018 a sus clientes.

Ruiz E. (2015) en su estudio, “Modelo de un plan de evaluación de evaluación 360° del personal de la planta industrial chemoto s.a.c. Lambayeque - 2015”, tuvo como función principal el diseño de un modelo de evaluación de desempeño, aplicado principalmente a la jefatura de Planta por el aporte al desarrollo profesional y humano, tuvo una investigación descriptiva la cual ayudará a resolver un problema práctico acompañado de un diseño no experimental. Entre los resultados que se pudieron percibir, es que se emplea un sistema de evaluación no tan claro ni estructurado y un tanto tradicional, se propone implementar un sistema más objetivo veraz y con propósito claro, para que los

trabajadores estén mejor motivados y puedan desempeñarse de forma efectiva y que se vea reflejado en la productividad. Es por ello que se tiene pensado implementar un sistema de evaluación 360°, aporte al desarrollo humano y profesional para todos los colaboradores.

Medina (2018), Plan de evaluación del desempeño de 360° para mejorar la gestión del recurso humano en la Clínica San Lorenzo S.R.L. Cajamarca, 2018. El objetivo primordial era evidenciar si el modelo de evaluación de desempeño de 360° se adapta en la gestión del Recurso Humano en la Clínica San Lorenzo S.R.L. Cajamarca, 2018. La investigación utilizada es básica y hace mención a ciertas teorías aplicadas indistintamente en trabajo de campo. El resultado que se identificó fue que el modelo de evaluación se relaciona intensamente con administración del área de gestión humana, ya que los resultados que dieron los colaboradores están por debajo de la media en las dos variables de estudio.

Nieto (2018), en el estudio que se realizó en su tesis, análisis del desempeño por competencias, atraído de la evaluación 360° de la gerencia de administración y finanzas del gobierno regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles, el cual tuvo como objetivo conocer e identificar el desempeño por competencias de todos los colaboradores, en cuyos resultados se pudo evidenciar que el nivel más bajo y por ende el más vulnerable era pensamiento estratégico, que siendo el más perjudicado se podrían fortalecer las áreas críticas con objeto al trabajo en equipo como modelo para enriquecer sus áreas.

### **Variable Evaluación 360 grados**

En función a nuestras variables, tenemos las siguientes teorías relacionadas que nos permiten tener una base científica a nuestro dimensionamiento de variables, según la Real Academia de la Lengua (2016) la evaluación tiene relación con la acción y efecto de evaluar. Por otro lado, (Alles, 2015. p.01) conceptualiza desempeño como un instrumento que permite dirigir y supervisar las actividades del personal, en cuanto a su desempeño o gestión dentro de una organización, teniendo como objetivo su desarrollo tanto personal como profesional.

La evaluación, plantea Santos Guerra (2017), debe ser: independiente y por ello comprometida; cualitativa y no meramente cuantificable; práctica y no meramente

especulativa; democrática y no autocrítica; procesual, no meramente final; participativa, no mecanicista; colegiada, no individualista; y externa, aunque de iniciativa interna. Zúñiga, A. (2015) señala que a la evaluación 360 grados es conocida de la misma forma como: Evaluación integral y que día a día cobra más fuerza al ser un instrumento, que tiene como fin lograr una evaluación del resultado y de desempeño óptimo, de los cuales también forman parte otros individuos, relacionados a las personas evaluadas, jefe inmediato, etc. Las funciones principales que se le ameritan a todo este sistema, el desempeño personal son la medición de las conductas o competencias, y el diseño de programas de desarrollo (p. 6). Esta herramienta permitirá identificar la clase de colaboradores que se tiene, y si se debiera invertir o no en un personal. Si realmente va a potenciar a la organización, si es así, optar por formas que ayuden al crecimiento de la parte empleada.

Para Parra, M. (2015) indica que: La evaluación de 360 grados constituye en aquella forma de evaluar, que se encarga de anular todo pensamiento que asegura que solo el jefe es el único responsable y apto para realizar evaluaciones sobre sus empleados, puesto que ahora también se consideran opiniones de otros individuos que están ligados a los evaluados y que observan su desenvolvimiento, podrían ser compañeros, proveedores, clientes internos o pares (p.25). El autor indica que los principales beneficios que ofrece la evaluación de desempeño, es conocer las condiciones para medir el potencial que estos poseen, respecto a su accionar, y como pueden sobrellevar las situaciones presentadas, a favor de su área o para la empresa, de modo que se extienda la forma en como estos son evaluados mediante resultados óptimos de supervivencia.

Por otro lado, Herra, S y Rodríguez, N. (2018), la evaluación 360 grados busca promover al personal una discusión sobre su desempeño y que esta sea escuchada, replanteada y trabajada, lo más acorde posible, utilizando como fuentes, aportes de los clientes, compañeros, jefes, supervisores, etc. Básicamente aquí los autores nos dan a conocer que al realizar una evaluación de 360 vamos a evidenciar resultados con menos probabilidad al fracaso (errores), lo que va a generar un mejor rendimiento, buen desempeño, por parte del área responsable, organización, y los mismos evaluados.

Dentro del método de evaluación de desempeño podemos encontrar las siguientes dimensiones:

Según Cornejo y Pérez (2015), en su tesis “Plan de evaluación 360 grados, para enriquecer el trabajo de los colaboradores de la Corporación Salvadoreña de Turismo (CORSATUR) ubicada en el Municipio de San Salvador”, los factores que regularmente se tienen en cuenta a evaluar son: Conocimiento del trabajo, calidad del trabajo, relación con las personas y equilibrio emotivo.

Conocimiento de trabajo, señalan Vassiliadis y Von Krogh (2016), que el conocimiento en las empresas por muchos años ha sido, definido por algunos, comprendido por unos cuantos, pero formalmente valorizado por nadie”. Según Núñez (2019), el conocer tiene postura individual y colectiva, este podría ser: personal, grupal y organizacional, ya que el individuo hace una interpretación de la información que se le otorga en base a su experiencia personal, influenciada por los grupos a los que lo rodean. Aquí también se dan a conocer los patrones que influyen en la cultura organizacional y los valores que transcurrieron en su vida, patrones de aceptación.

Esto justifica que el conocer algo existe, como por el plano humano al igual que la organización, y que ellos mismos son definidos por su historia y sus experiencias. La descripción de conocimiento ha sido resaltada por distintos autores y desde diferentes puntos de vistas, por ejemplo, para Díaz (2011), el conocimiento tiene significado en la pertenencia de propiedades y relación con las cosas, entender lo que son y lo que no son.

Calidad de Trabajo, es la mejora del servicio y la ubicación del servicio a los procedimientos para minimizar la varianza en el formato de todo el proceso productivo. La idea fundamental que engloba Crosby (2019), es que la calidad no tiene un costo, todo lo que cuesta no conllevan a la calidad. Crosby formula calidad con la conformidad en los puntos claves o el total acuerdo de los requerimientos y atiende que el único objetivo de la organización es llegar a la cifra de cero defectos. Su frase es "Realizarlo correctamente a la primera vez y obtener cero errores". Reeves y Bednar (2013), analizaron la teoría de calidad dando la conclusión que no se llega a una única y global de la misma, sino solo cuatro tipos:

Calidad como excelencia: Lo definen como “The best” en único sentido. Esta es una definición un tanto confusa y contradictoria ya que no direcciona a la empresa hacia el objetivo de su administración. Tiende a que la gerencia la definan como la excelencia, por encima del peligro o riesgo al no parecer lo que los clientes perciban. Calidad como

valor: en este sentido, se aparta según el tipo de cliente. La Calidad es subjetiva y va acorde al tipo de consumidor. Calidad como ajuste a las especificaciones: Esta definición surge en principio de la calidad industrial en la que el producto final se ajusta a los parámetros específicos. La calidad significa entregar el producto tal y como se describió, esto es, en base a unas especificaciones técnicas detalladas. A partir de ello surge controlar la producción estadística. Calidad como solución a las expectativas de los clientes: Esta teoría se crea del crecimiento de los servicios y la calidad medida. El principal objetivo es que se puede reconocer la importancia que tienen los clientes al momento de consumir un producto y todos los parámetros que se establecen para su elaboración, teniendo como eje la calidad otorgada.

Relaciones con las Personas Chiavenato (2018), indica que las personas transcurren el mayor espacio de tiempo laborando en las empresas, estas determinan que las personas dependan cada vez más de los trabajos grupales, de igual forma añade el autor que las empresas, individuos, equipos, son un tipo de conjuntos abiertos que interactúan y relacionan perennemente en sus diferentes hábitats. El sistema abierto dan luces de las realizaciones e interacciones de un sistema que se desenvuelve dentro del ambiente que lo conforma, el foco en administración de recursos humanos, puede fragmentarse en tres tipos de análisis: Hay personas aptas a comunicarse, están dispuestas al actuar en conjunto, para llegar a un único fin y las empresas tiendan a existir para que todos los que lo conforman alcancen sus ideales comunes que no se llegaran alcanzar de forma aislada, debido a limitaciones individualizadas, en conclusión, las organizaciones nacen para sobrepasar este tipo de limitaciones.

Estabilidad Emotiva Martínez (2015), hace mención que la magnitud de nuestros comportamientos emocionales ante las adversidades es un elemento determinante que se ve reflejado en nuestro nivel de apreciación propia. Si un individuo cae ante las burlas, o evidencia que ha perdido su seguridad ante la frustración, desaciertos o fallos, podría tratarse de un individuo con posibles trastornos de autoestima, el contrario, si la persona no sabe cómo enfrentar los acontecimientos y empieza a sentirse mal con el mismo, somatizando a causa de los problemas y ya no confía en sí mismo, seguramente no es alguien con una autoestima poderosa o real. Cuando se esté ante una persona que puede evidenciarse lo suficientemente segura ante el resto, pero que agota todas sus fuerzas ante los problemas personales y se desequilibra emocionalmente ante cualquier cambio

o no es capaz de aceptar que existen cosas que no pueden ser resueltas porque no está en sus dominios, es muy probable que se trate de alguien que básicamente no cuente con autoestima lo suficientemente fuerte y que no está dispuesta a quererse, aceptarse y reconocerse como un ser como común. Un individuo emocionalmente estable es aquel con la suprema capacidad de equilibrar sus sentimientos y sus acciones ante los posibles cambios de la vida, ante el éxito, el fracaso y ante la aceptación y el odio.

La evaluación de los colaboradores trabaja en calificar el desempeño de los mismos, para luego en la entrega de los resultados que son de su responsabilidad. Por tanto, se hace necesario que jefes, gerentes, directores, coordinadores y supervisores escuchen de la importancia de la necesidad de calificar el rendimiento de los trabajadores; porque también necesitan retroalimentar su sistema natural sobre sus esfuerzos.

### **Variable Desempeño Laboral**

El desempeño laboral según Rojas (2015), señala que la mejor forma de medir el desempeño de un trabajador es mediante la evaluación como tal, esto se hace con un análisis exhaustivo teniendo en cuenta el nivel de un colaborador. Debemos saber el significado de las competencias, lo cual va de la mano con las 3 habilidades que desarrollan tus áreas para lograr el éxito dentro de la organización.

Palacios (2015: 155), afirma que: “El desempeño es el valor que se desea invertir a la empresa de los distintos pasos conductuales que un colaborador lleva a cabo en un lapso de espacio” Por lo tanto, tener al desempeño como el rendimiento a evaluar y las competencias como los comportamientos necesarios para el puesto, y como último los programas de desarrollo diseñados mediante la herramienta. Y teniendo como objetivo la mejora de la organización mediante la mejora del clima organizacional, para lo cual Chiavenato (2009) define clima organizacional como aspectos únicos de la empresa, que conducen a estimular o provocar distintas motivaciones. Fuera del estudio de Kim (2014) que respalda el papel mediador del compromiso afectivo del empleado en lazo entre el equilibrio trabajo-vida y el desempeño laboral del empleado, poca investigación ha prestado atención a examinar cómo y por qué el equilibrio trabajo-vida predice el desempeño laboral.

Este solo es favorable si brinda satisfacción a las necesidades personales de los que integran la organización y eleva la moral, de lo contrario no lo será. En realidad, el clima

cumple un factor importante en el estado de las personas. Motivacionales. Cuando se habla de clima organizacional abarca un conjunto extenso de lo que corresponde a la motivación, el clima es la cualidad o propiedad de la zona o ambiente de la organización, que pueden experimentar los integrantes de esta y que a su vez influye en su comportamiento. (Litwin, 2016. p. 111).

Pérez (2019), indicó que el desempeño laboral es todo una estructura en cuanto a procedimientos, lo cual implica medir, influir y evaluar sobre los atributos actos y resultados acorde al trabajo que estos realizan, como el grado de faltas (ausentismo), descubriendo en qué medida es productivo el empleado y si este puede mejorar su rendimiento de manera futura, este a su vez ayudará a mejorar desempeño, toma de decisiones, implementar nuevas políticas remunerativas, necesidad de cambios, capacitaciones, ascensos, errores de diseño de puesto o área de trabajo o problemas que afecten su desempeño dentro de la misma organización o personales (p.51).

Cuesta (2018), señala que el análisis del desempeño es parte fundamental de la Gestión de Recursos Humanos o del también llamado hoy en día capital Humano, se manifiesta como un proceso que intenta valorar o dar énfasis de manera sistematizada y objetiva, el buen trabajo de la parte empleadora y empleada de toda la organización. Bien es cierto, que el estudio del desempeño por competencias es una fase muy superior del estudio del desempeño (p.80). Es toda una etapa que guarda el objetivo de reconocer e identificar detalladamente la manera en la que se desarrollan y desempeñan todos los trabajadores, y que a su vez busca ejecutar nuevas ideas de mejora.

Por su parte los autores, Tejedor y García (2015), mencionan que “El desempeño es finalizar con la tarea que se tiene pendiente o como objetivo, ejercer con lo que uno se ha comprometido a realizar eficazmente, para lograr la mejora continua y conseguir niveles elevados, incluye también habilidades, actitudes, destrezas, valores, y conocimientos” (p.68). Los autores mencionan que el desempeño en su totalidad pueden ser las destrezas o habilidades que una persona posee para realizar alguna actividad dada, asimismo es el trabajo realizado y entregado conjunto de experiencias, conocimientos, actitudes, etc.

Robbins, Stephen, Coulter (2013) define desempeño laboral como todo un proceso para hallar qué tanto éxito ha alcanzado una organización en el logro de sus funciones y



objetivos dentro de la empresa. En líneas generales la medición del desempeño laboral otorga una evaluación más cercana del cumplimiento de los objetivos estratégicos, pero a nivel individual. Chiavenato (2019) define evaluación 360° como herramienta que permite medir el desempeño de los colaboradores y las competencias, y permite crear programas de desarrollo en favor del objetivo de la organización. El fin de este método se basa en dar el alcance necesario para optar por medidas acorde al trabajo realizado y sus comportamientos.

#### Dimensiones del desempeño laboral

Según Tejada (2019) la productividad es una forma que hace referencia a la eficiencia, relacionada con la producción, interrelación de los ingresos, proceso de conversión y egresos. También se explica cómo esta es manejada de forma eficiente en situaciones de aprovechamiento del recurso humano o capital humano (p. 146). Para Almeida y Olivares (2013), la productividad es el grado elevado o también déficit de los servicios o bienes, según estos elementos sean empleados como trabajo, técnica capital, etc. Según la RAE la demografía implica el estudio de la colectividad humana, de forma estadística, referido a un determinado momento, situación o evolución (p.26).

Bryson, Forth y Stokes (2015) ha enfatizado que las relaciones interpersonales positivas de un trabajador con sus compañeros de trabajo mejoran su bienestar subjetivo, que tiende a mejorar el desempeño de los empleados. De allí, aumentar la satisfacción con los compañeros de trabajo aumenta el bienestar de los empleados derivado de otras variables organizativas, como el equilibrio entre la vida laboral y personal, y, en consecuencia, se obtiene un mayor rendimiento en el trabajo.

La estabilidad laboral según Delgado (2015) no debería ser ganada por decretos legislativos o simples leyes. Ningún empresario desea en su empresa trabajadores malos y con el mismo criterio sería un homicidio separar colaboradores sumamente competentes en ocasiones que su empresa se encuentra en condiciones de mercado normal o de crecimiento. La estabilidad debe ser un instrumento que las empresas sean capaces de conducir entre ciertos parámetros para otorgarla como un reconocimiento al mérito y al buen desempeño. Es así que se gana una mejor y provechosa productividad laboral. Si esta es otorgada a un colaborador por alguna consideración ajena a su poco desempeño, va ir en contra de la mejora continua del plan; el mensaje que otorga al resto

de sus compañeros es errado y lo tomarán como una certeza, lo que alejará ese común de la productiva labor deseada.

Chieh-Peng, (2015) empleó un estudio sobre efectividad en los equipos de trabajo. Con sustento en los resultados obtenidos de la prueba, planteó un modelo, concluyó que la efectividad de los equipos está meramente influenciada por el intercambio de conocimientos, actitudes, habilidades y el compromiso de todo el equipo. Cuando se habla de efectividad, de alguna forma se trae acotación la capacidad o habilidad que demuestra un individuo, un animal, un objeto, un dispositivo o cualquier otro tipo de elemento para conseguir un determinado resultado en función de una acción.

A partir del estudio, se presentan diez factores catalogados como principales para el impacto en la productividad y la efectividad. Estos factores son: sistemas de recompensa, liderazgo, formación y aprendizaje, metas, desigualdad salarial intragrupos, tamaño del equipo, motivación, modelos de efectividad, mediciones del equipo y tecnologías de información (Tohidi, 2018).

¿Cuál será el efecto de aplicar la evaluación de desempeño 360° para mejorar el desempeño laboral en los colaboradores de Plaza Vea, Nuevo Chimbote 2019?

Este proyecto de investigación tiene por justificación teórica la verificación del método de desempeño como instrumento en la gestión de talento humano para la creación de estrategias en el desarrollo del personal y sus competencias debido que la administración del potencial humano es el área que requiere mayor atención y la evaluación de desempeño contribuye al buen funcionamiento dentro de la Organización, la motivación que se le otorga a cada individuo dentro de la misma, influenciará en el desempeño de los colaboradores y por lo tanto aumento del proceso productivo. Aquí los trabajadores desarrollan habilidades propias de cada puesto de trabajo, fomentan actitudes acordes y habilitan nuevas posturas frente a hechos o situaciones que lo hacen actuar y resolver problemas, teniendo en cuenta que algunas implican conocimientos y destrezas que se logran en la práctica dentro de la organización. El carácter que uno le pone a escuchar y saber actuar de forma asertiva, implica la forma como mostramos nuestro nivel de productividad, dentro de ello se sitúan los valores, la personalidad y las habilidades que caracterizan al trabajador.

Por tal motivo el interés de realizar dicha investigación es analizar e implantar el método de evaluación 360° del personal de Plaza Veá, nuevo Chimbote. Lo que implica este concepto de desempeño laboral, son indicadores tales como: Innovación, satisfacción, eficiencia, crecimiento laboral, productividad, calidad. Además, la aplicación de esta investigación cuenta con justificación operativa debido que la organización es apta para desarrollar dicho método que aporta sendos saberes de gestión organizacional porque estos podrían revelar cuales son los puntos álgidos en cada área o tal vez las ineficiencias donde centraremos el problema y por último desglosar todo el análisis requerido y el diagnóstico general. Para un mayor cumplimiento del modelo de evaluación 360° en favor a mejorar las competencias, se utilizarán las herramientas diseñadas específicamente para la evaluación, de acuerdo con el modelo fijado en los colaboradores de Plaza vea, Nuevo Chimbote.

Mediante este proyecto de investigación se busca mejorar un problema socioeconómico porque brinda un modelo para gestionar las competencias de los colaboradores, el cual puede modificarse de acuerdo a la realidad de cada empresa, ya que brinda las herramientas y toda la data para su aplicación, inducción e interpretación. Además, una vez la investigación culmine, permitirá a Plaza Veá, Nuevo Chimbote crear una cultura de talento humano que minimice errores operacionales, aumentando la productividad y en particular mejorar las competencias de cada persona involucrada con la empresa y su clima laboral. Todo esto reflejado en las ventas y la atención de calidad, siendo más efectiva y eficiente. En el estudio de reporte en USA (SHRM, 2016) se evidenció que el segundo elemento más significativo fueron los salarios. Se coincide en que de manera tendencial se demuestra que los salarios conforman los niveles de satisfacción laboral, sin dejar de tomar en cuenta que esto fluctúa en dependencia de otros factores.

La evaluación de desempeño 360° mejora el desempeño de los trabajadores, mejorando el servicio al cliente y clima laboral. Y se tiene como objetivo principal aplicar el método de evaluación 360° para mejorar el desempeño en los trabajadores de Plaza Veá, Nuevo Chimbote, 2019.

Para lo cual tendremos objetivos específicos que serán:

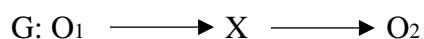
Diagnosticar situación actual sobre la gestión de evaluación del desempeño laboral actual de Plaza Veá Nuevo Chimbote, determinar las causas que atacan el desempeño laboral de los colaboradores, describir los puestos y competencias necesarias en cada área y aplicar el método de desempeño 360° al personal.

## **II. MÉTODO**

### **2.1. Tipo y diseño de investigación**

Muñoz (2015), define al diseño de la investigación como la instrumento para abordar el problema, debido que permitirá contrastar la mera realidad con la teoría siendo este un método de validación por lo cual se decide el método de diseño a implementar en función al objetivo y alcances que buscamos lograr.

Esta investigación es de enfoque cuantitativo debido a que nos va permitir recopilar y analizar datos obtenidos de diferentes fuentes. Así mismo dicha investigación tiene un diseño pre-experimental porque nos va permitir manejar nuestra variable independiente como es el “Método de evaluación 360°” para verificar los efectos sobre la variable dependiente que es el “desempeño laboral” de los colaboradores de Plaza Veá, Nuevo Chimbote 2019. Ante lo expuesto en el párrafo anterior, nuestro esquema de investigación será el siguiente:



Dónde:

G: Colaboradores de Plaza Veá Nuevo Chimbote

O<sub>1</sub>: Desempeño Laboral de Colaboradores de Plaza Veá Nuevo Chimbote 2019

X: Aplicación del Método de Evaluación 360°

O<sub>2</sub>: Desempeño Laboral

### **2.2. Operacionalización de variables**

Según Lerma (2016), la Operacionalización de variables permite exponer de forma más simple y poco compleja a las mismas para luego identificar y definir sus dimensiones que luego establecen los indicadores que darán las unidades de medida de dicha dimensión.

A función de dicho concepto y nuestras variables cuadro de Operacionalización de variables es el siguiente:

**Tabla 1. Tabla de Operacionalización de variables**

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de Medición</b>
Variable Independiente: Método de evaluación 360°	La evaluación 360° como instrumento que permite medir el desempeño de los colaboradores y las competencias, y permite crear programas de desarrollo en favor del objetivo de la organización. El propósito de este método se basa en dar el alcance necesario para optar por medidas acorde al trabajo realizado y sus comportamientos. (Chiavenato, 2015)	El método de evaluación 360° iniciará evaluando los conocimientos de trabajo, luego se indicará la calidad de trabajo que cuenta cada evaluado para finalmente indicar las relaciones con otras personas y la estabilidad emotiva. (Gutiérrez, D; Pastor, A. 2019)	Conocimiento de trabajo	N° de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones anuales	Razón
			Calidad de Trabajo	Cantidad de reclamos / Trabajador Cantidad de productos defectuosos por mala manipulación / Semana Cantidad de productos defectuosos / Cantidades producida	Razón
			Relaciones con otras personas	Suma total de porcentaje de auditorías / Total de auditoria	Razón
			Estabilidad Emotiva	Porcentaje obtenido	Razón
Variable Dependiente: Desempeño Laboral	El desempeño laboral según Bohórquez se define (2014) como el nivel alcanzado de alcance para el colaborador logre trazar sus metas en el tiempo estipulado dentro de la organización.	El desempeño laboral se inicia diagnosticando su nivel de productividad y la efectividad en sus actividades diarias. (Gutiérrez, D; Pastor, A. 2019)	Productividad	<u>Actividades realizadas</u> Actividades Programadas x100 <u>Bonos de productividad ganados</u> Bonos totales del año x100	Razón
			Efectividad	Clientes Satisfechos Clientes Evaluadores x100 Inasistencias/ Días Trabajados x100 Días de Tardanza / Días Trabajados x100	Razón

Fuente: Elaboración propia

### **2.3. Población, muestra y muestreo**

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014, p.174), la población es: “los casos en conjunto, que a su vez tienen relación con especificaciones determinadas”.

En esta investigación se va tomar la población de los colaboradores de Plaza vea Nuevo Chimbote, la misma que está formada por 92 empleados.

Murray (2018) define muestra como los elementos agrupados de la población a estudiar que posteriormente se representará, los resultados que se obtendrán representarán una posibilidad alta sobre el estudio se aplicará en su totalidad de población (p.65).

Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. & Villagómez, A. (2018), nos dice que las muestra representan una tanto de toda la población, estos son elegidos indistintamente, pero se tiene en cuenta su representatividad. Se toma en cuenta una muestra de 92 trabajadores de Plaza Vea, Nuevo Chimbote, ya que es una población un tanto aceptable.

### **2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad**

Según García y Hernández (2015), la técnica de recolección de datos lleva a su vez a verificar las técnicas del problema que se propone. Aunque el alfa de Cronbach es menos preferida que la confiabilidad compuesta cuando se aplica el modelado de ecuaciones estructurales para el análisis de datos, "puede usarse como una medida conservadora de la confiabilidad de consistencia interna" (Hair et al., 2016, pp. 101).

A continuación, se presentan las técnicas e instrumentos con las cuales se pretende obtener información para desarrollar el proyecto de investigación. Los mismos que fueron validados por dos docentes expertos en el tema y uno en metodología.

**Tabla 2. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

<b>Variable</b>	<b>Técnica</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Fuente</b>
Método De Evaluación 360°	Análisis Documental	Ficha Bibliográfica (Anexo 1)	Repositorios de UCV
	Entrevista	Cuestionario de satisfacción método de evaluación actual (Anexo 2) Ficha de revisión (Anexo 3)	Colaboradores de Plaza Vea Nuevo Chimbote
	Análisis de resultados	Formato de Autoevaluación (Anexo 4)	Colaboradores de Plaza Vea Nuevo Chimbote
		Formato de Evaluación A Par (Anexo 4)	
		Formato de Evaluación Superior (Anexo 4)	
Formato de Evaluación Clientes (Anexo 4)			
Desempeño Laboral	Análisis de datos	Registro de desempeño laboral 2018 (Anexo 5)	Área de Gestión de Talento – Plaza Vea Nuevo Chimbote Portal Web Plaza Vea Nuevo Chimbote

Fuente: Elaboración propia

En referencia a la tabla 2, se identifica las técnicas e instrumentos que utilizamos para desarrollar el presente proyecto de investigación para lo cual se lleva a cabo: el análisis documentario que será registrada mediante la ficha bibliográfica. Así mismo la entrevista realizada a los colaboradores se desarrollará mediante un cuestionario de satisfacción del método actual.

Se realiza la evaluación respectiva a cada colaborador de la empresa, para obtener la información necesaria en la creación de un programa de retroalimentación.

Se realiza una entrevista al Gerente de Tienda con la finalidad de obtener la apreciación de la situación actual respecto al desempeño laboral de sus colaboradores para generar una cultura de participación e involucramiento de todas las áreas en función a la gestión del recurso humano. Para tener información previa, es necesario recopilar toda la data de cada área en función al método de evaluación de desempeño que se viene desarrollando. Además, que luego se recolecta la nueva información proveniente de la nuestra investigación para cumplir con nuestros objetivos.

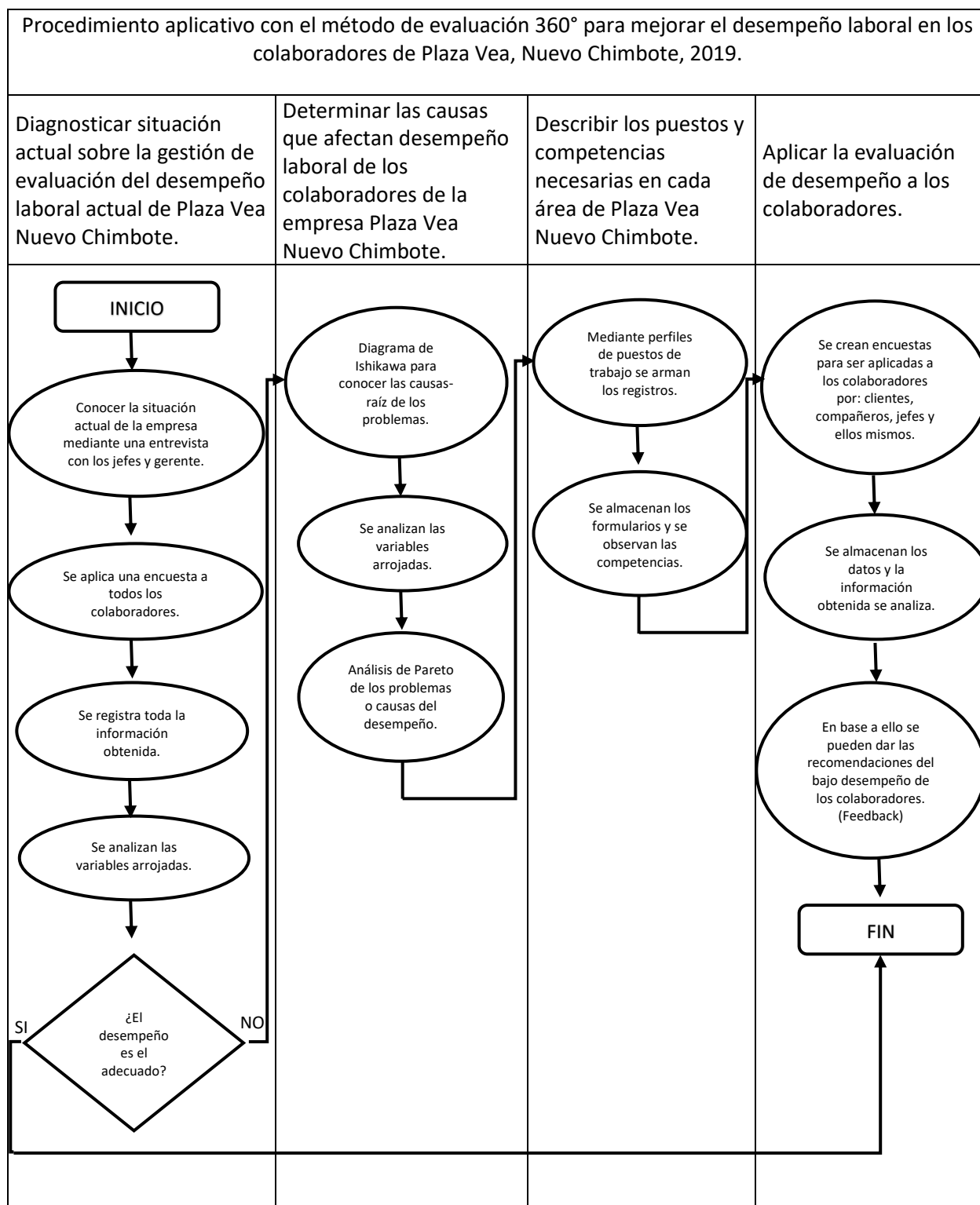
Los instrumentos creados para esta clase de recolección de datos fueron validados por el juicio de tres expertos en función del instrumento dentro de los cuales fueron: La ficha bibliográfica que sirve para la recolección de información de referencia a la variable; guía de entrevista para la recolectar información del estudio la misma que se aplicará al Gerente de Tienda.

Hernández, Fernández y Baptista (2018), mencionó: “El nivel de dominio del instrumento aplicador el mismo que otorgará validez al contenido de lo que se quiere medir. La validez de contenido se llevará a cabo a través del juicio de expertos (p.201).



## 2.5 Procedimiento

**Tabla 3.** Procedimiento de Aplicativo del Método de Evaluación 360° a los colaboradores de Plaza Vea Nuevo Chimbote, 2019”



Fuente: Elaboración propia

## 2.6 Métodos de análisis de datos

Toda la información recolectada es analizada para lo cual se utilizan métodos que faciliten dicho proceso. Los cuales son:

**Tabla 4:** *Métodos de análisis de datos*

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Técnica de procesamiento</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Resultado</b>
Diagnosticar situación actual sobre la gestión de evaluación del desempeño laboral actual de Plaza Vea Nuevo Chimbote.	Revisión Documentaria	Ficha de revisión (Anexo 3)	% del cumplimiento del método de evaluación de Plaza Vea Nvo Chimbote
	Análisis de datos	Cuestionario de satisfacción método de evaluación actual (Anexo 2)	% de satisfacción del método de evaluación de Plaza Vea Nvo Chimbote
Determinar las causas que afectan desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Plaza Vea Nuevo Chimbote.	Análisis de datos	Diagrama de causa efecto (Anexo 6)	% de Causas del bajo desempeño laboral de los colaboradores
	Análisis de datos	Cuadro de Análisis de Causa Efecto (Anexo 7)	
	Análisis de datos	Diagrama de Pareto (Figura 3)	
Describir los puestos y competencias necesarias en cada área de Plaza Vea Nuevo Chimbote.	Análisis de resultados	Fichas de puesto de trabajo (Anexo 8)	Funciones y competencias definidas de cada puesto de trabajo de Plaza Vea Nuevo Chimbote
Aplicar la evaluación de desempeño a los colaboradores.	Análisis de resultados	Formulario de autoevaluación (Anexo 4) Formulario de Evaluación a par (Anexo 4) Formulario de evaluación Clientes (Anexo 4)	Colaboradores de Plaza Vea Nuevo Chimbote evaluados.

		Formulario de evaluación jefe (Anexo 4)	
Realizar el plan de capacitación “Feedback” para cada puesto de trabajo.	Revisión de Datos	Formato de Plan de Acción (Anexo 23) Formato de Plan de Capacitación (Anexo 23) Formato de Cronograma de Capacitaciones (Anexo 24)	Colaboradores de Plaza Vea Nuevo Chimbote Capacitados

Fuente: Elaboración propia

## 2.7 Aspectos éticos

La investigación deberá cumplir con los criterios básicos definidos en el modelo de investigación cuantitativa de la Universidad Cesar Vallejo, el cual nos da una estructura a seguir. De la misma forma se respetará la autoría de las referencias bibliográficas, donde se hace mención a los creadores con sus datos respectivos y adecuando la parte ética sin transgredirla.

Para García (2015) el principio de defensa de la vida física, indica que la persona no existe sino tiene un cuerpo. Por otro lado, la libertad también puede otorgarse sin la vida física. Concluimos que no se puede ser libre sino se tiene vida (p. 68).

El principio de totalidad nos dice que el cuerpo de la persona en su totalidad es el organismo, de allí nace el principio terapéutico. Por ello ese principio es lícito que se requiera el consentimiento de la persona si se quiere una parte del cuerpo, aunque esta no pueda sanar su totalidad. Anonimato, la recolección de datos no identificó individualidades, fue llevada anónimamente para garantizar la cooperatividad de las personas involucradas. Confidencialidad, la información que se obtuvo quedo registrada para su posterior elaboración del proyecto, a su vez se protegió de personas o instituciones ajenas a la investigación es por ello que se garantizó su confidencialidad y privacidad

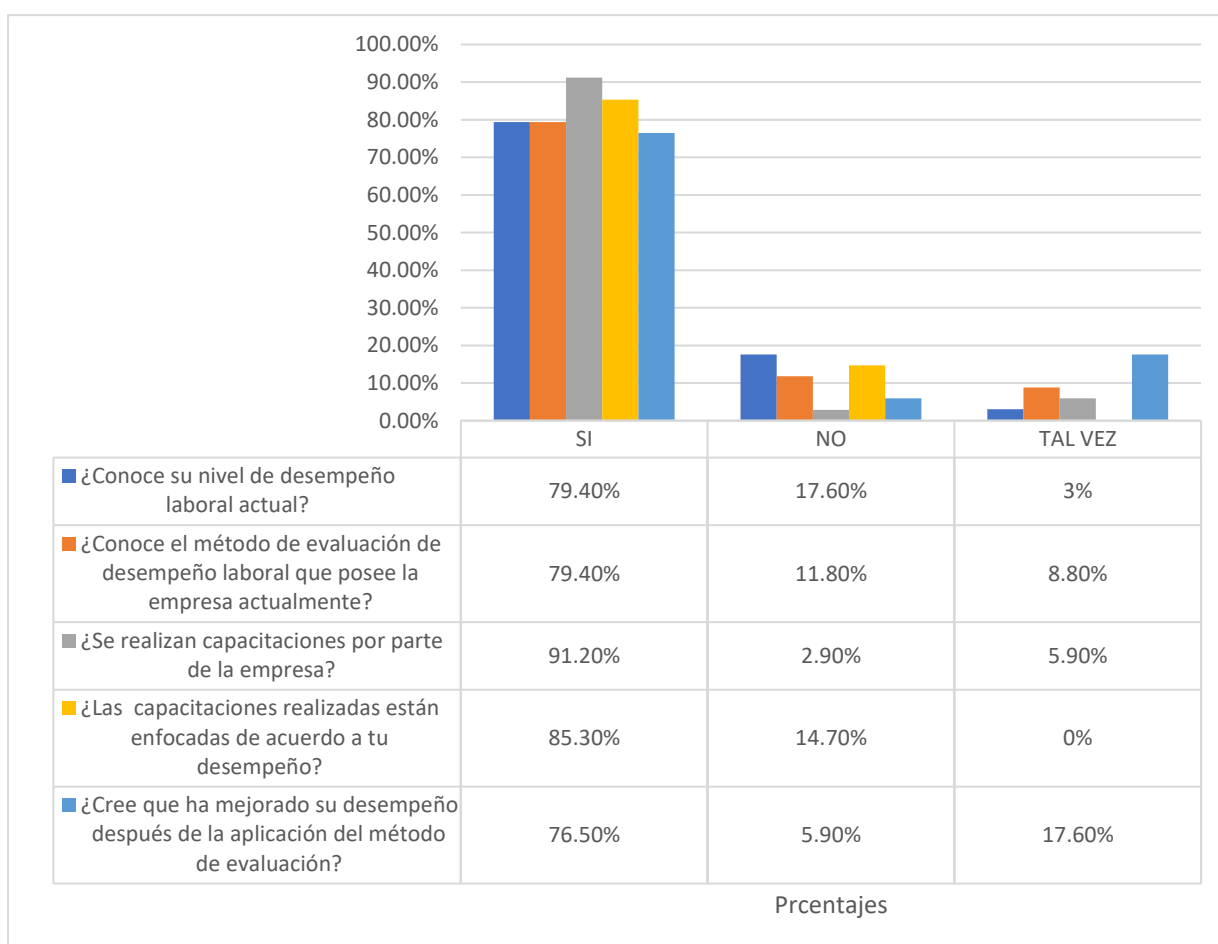
Por otra parte, el beneficio de este estudio tuvo como objetivo desde su concepción a la empresa Plaza Vea, Nuevo Chimbote, por ser la entidad colaboradora. La

originalidad de la información implica la redacción que en esta investigación abarca un máximo de 30% acorde a los autores citados asignándoles su autoría en aportes teóricos. Es así que se garantizó la originalidad mediante el uso del programa Turnitin con el fin de cumplir con los estándares dados de calidad internacional.

### III. RESULTADOS

#### 3.1. Diagnóstico de la situación actual sobre la gestión del desempeño laboral actual de Plaza Vea Nuevo Chimbote:

En función al formulario aplicado a los 92 colaboradores a fin de obtener el nivel de gestión del desempeño laboral que actualmente maneja Plaza Vea Nuevo Chimbote se realizó un gráfico (Ver Figura 1):

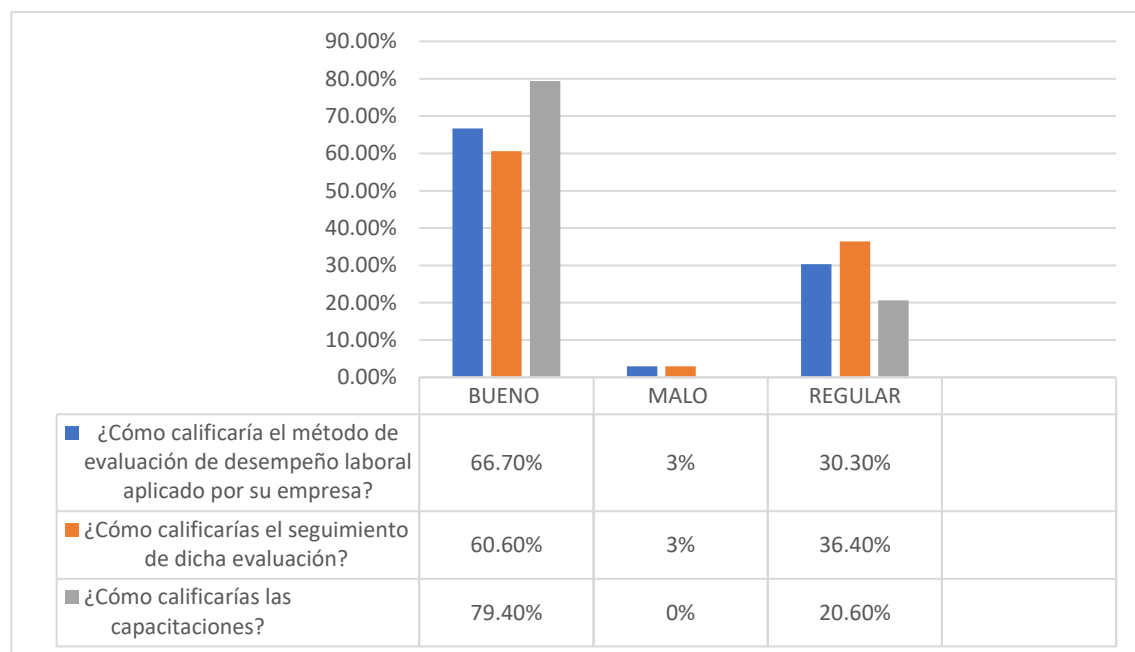


**Figura 1.** Cuadro de resultados de la entrevista a colaboradores sobre el nivel de satisfacción de la gestión del desempeño laboral actual.

**Fuente:** Elaboración Propia

Encontramos que el 79.2% de los colaboradores conoce su nivel de desempeño actual mientras un 17.6% y un 3% tal vez puede conocer. Así mismo en cuanto a conocimiento del método por el cual se evalúa el desempeño laboral de los colaboradores indican el 79.4% que sí conoce el método, mientras que el 11.8% no lo conoce y un 8.8% tal vez lo conozca. Además, sobre si realizan capacitaciones la empresa el 91.2% indica que sí se realizan y un 2.9% no se realizan mientras un 5.9% indican que tal vez se realicen. De igual manera si las capacitaciones realizadas están enfocadas de acuerdo a su desempeño el 85,3% de los colaboradores indican que sí y l 4.7% que no. Mientras tanto para finalizar un 76.5% indica que su desempeño ha mejorado después de la evaluación aplicada el año pasado y un 5.9 indica que no y un 17.6% indica que tal vez mejoró.

Así mismo para identificar el grado de satisfacción del método actual de evaluación de desempeño se entrevistó a los 92 colaboradores aplicando el formulario (ver anexo) del cual se obtuvieron los siguientes resultados (ver figura 2):



**Figura 2.** Cuadro de resultado de entrevista a colaboradores sobre satisfacción del método de evaluación de desempeño actual.

**Fuente:** Elaboración Propia

En cuanto a cómo calificarían el método actual de evaluación de desempeño el 66.7% indicó que bueno, mientras el 3% determinaba malo y un 30.3% regular. Así mismo en cuanto a cómo calificaría el seguimiento de dicha evaluación el 60.6% indicó que bueno mientras un 3% malo y un 36.4% regular. Para finalizar y siguiendo con el seguimiento, pero en cuanto a capacitaciones el 79.4% califica las capacitaciones como buenas y un 20.6% regular no contando con respuestas negativas.

### **3.2. Causas que afectan el desempeño laboral de los colaboradores de Plaza Vea Nuevo Chimbote**

Es necesario determinar las causas que afecten el desempeño actual de los colaboradores de Plaza Vea Nuevo Chimbote durante lo que va del presente año, se realizó un diagrama Ishikawa (Ver Anexo 06) en donde se identificaron 5'M siendo las descritas las causas primarias y secundarias de la forma siguiente: La mano de obra fue la causa raíz teniendo la mayoría de problemas que afecta directamente al efecto; principalmente se basa al desconocimiento de proceso originados por la falta de entrenamiento o capacitación que no es gestionado por los líderes o encargados de área; por otro lado el personal asignado no cumple con el perfil necesario para el puesto debido que la falta de demanda laboral generó un fallo en el proceso de selección debido que dicho proceso era menos riguroso y en su mayoría el personal era referido de algún colaborador o jefe, sin embargo el proceso actualmente ha cambiado. Además, en cuanto a mano de obra existe falta de personal debido a faltas injustificadas, sumadas a tardanzas por lo cual no se cumplen las reglas.

En cuanto al método se identificó que no se planifican las actividades a realizar diarias, mensuales y hasta anuales debido al incumplimiento de Check List y de procedimientos internos originados básicamente por el desconocimiento de los mismos. Mientras que a la medición del desempeño laboral existe desconocimiento de los evaluados porque el método es deficiente debido a la falta de seguimiento e involucramiento de área de recursos humanos; además los indicadores no son claros por la comunicación no efectiva y oportuna originada por una mala gestión de los jefes. Como la 4M, el medio ambiente en donde se desenvuelven los colaboradores cuenta con problemas de clima organizacional debido a la carencia de comunicación

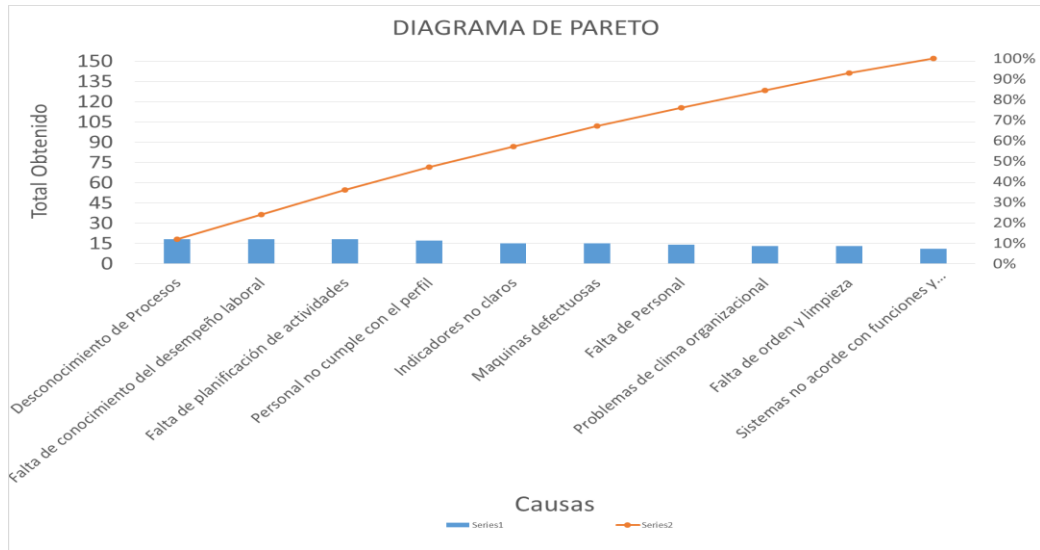
entre áreas por la falta de liderazgo de jefaturas y gerencia, por otro lado, existe falta de orden y limpieza generado por el personal y el alto tránsito de clientes.

Por último la 5M de maquinaria, se detectó que la causa del bajo desempeño laboral se debe a dos puntos importantes como son: sistemas no acorde a las funciones y máquinas y herramientas defectuosas; en cuanto a los sistemas estos limitan el desenvolvimiento de funciones de los colaboradores como en el área de cajas que no se pueden visualizar promociones, stock, estados de cuenta, etc; siendo la falta de innovación del mercado de sistemas la causa sin embargo el no generar reportes de la deficiencia del sistema en esos puntos limitan la investigación del mercado de

Sistemas. Por otro lado, las máquinas y herramientas defectuosas se deben a que no se cumple con el mantenimiento preventivo.

Además, se realizó un análisis de resultados en función al primer instrumento usado para determinar el segundo objetivo, el cual es el cuadro de análisis de datos, el mismo que se muestra en donde se ponderará las causas halladas en función a 5 criterios (ver anexo):

El diagrama de Pareto (figura 3) muestra el 76% de causas que más impactan en el efecto las cuales son: desconocimiento de procesos, falta de conocimiento del desempeño laboral, falta de planificación de actividades, personal no cumple con el perfil, indicadores no claros, máquinas defectuosas y la falta de personal con respecto del 24% de causas que tienen poco impacto las mismas que son: problemas de clima organizacional, falta de orden y limpieza y sistemas no acorde con funciones y atenciones.



**Figura 3.** Diagrama de Pareto

**Fuente:** Elaboración propia

### 3.3. Descripción de los puestos y competencias de cada área

Esto va permitir detallar las funciones principales que ejerce el puesto de trabajo y el papel que juega dentro de la empresa, en este caso Plaza vea cuenta con alrededor de 15 puestos de trabajo, cada uno relativamente responde a funciones que amerita la empresa para su buen funcionamiento.

La competencia laboral la define como el criterio que tiene un individuo para el desarrollo de actividades labores, acorde con las funciones asignadas por la organización para un puesto de trabajo específico. (Autoras, 2013)

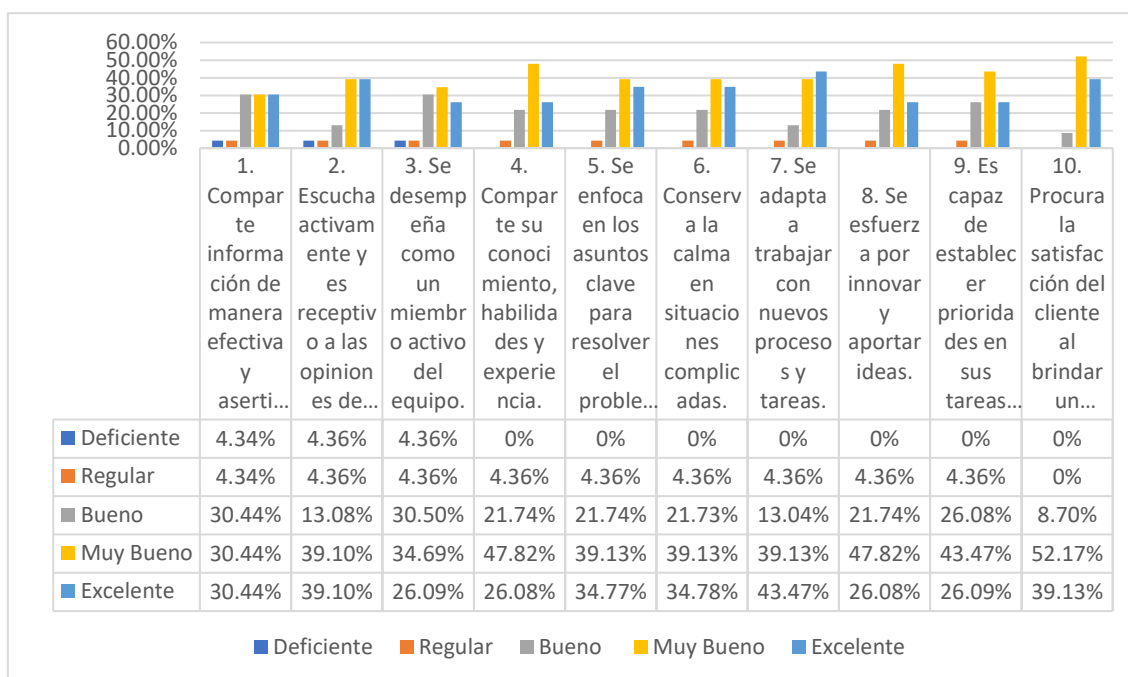
Tenemos los siguientes puestos de trabajo: “Cajero Pt”, que tienen como funciones principales, la atención a los clientes, manejar dinero en efectivo y todos los medios que representen liquidez., desenvolvimiento y resolución de problemas que pueda afectar su área de trabajo. “Supervisor de Cajas” tiene como funciones principales, cuadrar todo el dinero recibido bajo supervisión administrativa, controlar, verificar el movimiento diario de ingreso de fondo e interactuar activamente con el personal a su cargo, generando un clima de confianza y comunicación. “jefe de cajas”, tiene como funciones principales el controlar y supervisar el comportamiento y funciones del personal, manejar diferentes documentos; entre las competencias, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y generar confianza. “jefe de sala” tiene como funciones supervisar las actividades



operativas, capacitar al personal ingresante, verificar el correcto orden y mantener orden en los almacenes, entre sus competencias, comunicación, liderazgo y participativo. “RS de sala” tiene como funciones principales verificar y supervisar la calidad de los productos, reposición y manejo de las acciones previas a la toma de inventario, entre sus competencias, comunicativo, creativo e innovador. “Jefe de Electro” supervisar las actividades operativas y administrativas de la sección, verificar que se registre al sistema todas las transacciones y revisar los productos de la guía, sus competencias, comunicativo, sociable, líder y otros. “Rs de servicios” tiene como funciones principales brindar atención a los clientes, controlar el servicio, impulsar las ventas, chequear los procesos de cierre y apertura y entre sus competencias, comunicación fluida, creativo, resolución de problemas e innovador. “Jefe de Frescos” tiene como funciones verificar la calidad, reposición de su área y es responsable de supervisar la oportuna reposición de productos, entre sus competencias, creativa, innovadora y líder. “Rs de frescos” tiene como funciones principales pensar, arma y verificar todo lo que conlleva a la producción de comidas en su área y las competencias que más resaltan son la creatividad, la innovación y la comunicación. “Jefe de Recepción” encargado netamente del todo lo que entra a tienda para su posterior venta, decide los procedimientos de control del inventario y supervisa el cumplimiento de tal, sus competencias, observador, comunicativo, creativo y con liderazgo. “RS de Recepción” cumple las funciones de acomodar los productos en sus racks, verificar las condiciones de su área, revisar protocolos entregar la misma información una vez ya manejados, entre sus competencias, ágil, creativo, desenvuelto y muy comunicativo. Y por último “Gerente de tienda” es el encargado del buen funcionamiento de toda la tienda, velar controlar y gestionar el desarrollo de las labores por parte de todos los colaboradores. Entre sus competencias, un líder por naturaleza, comunicativo, creativo e innovador.

Nuestros cuadros de análisis de puestos fueron redactados en función a todas las áreas (ver anexos 9 -23).

### 3.4. Aplicación de la evaluación de desempeño 360°

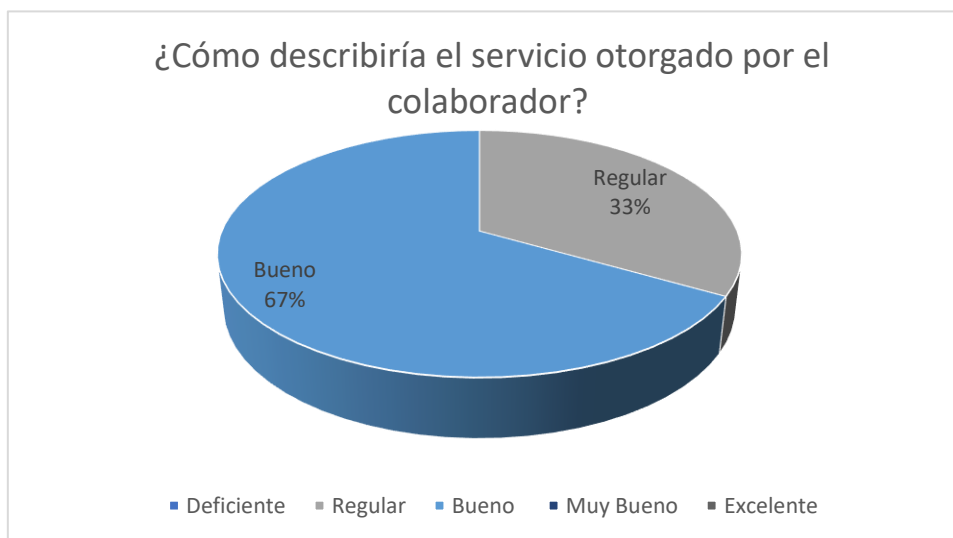


**Figura 4.** Cuadro de resultados de la autoevaluación de desempeño laboral de los 92 colaboradores.

**Fuente:** Elaboración Propia

Como parte del desarrollo de los objetivos se aplicó el método de evaluación 360° en donde los resultados mostrados en la (Figura 4) indican la autoevaluación realizada a los 92 colaboradores teniendo como resultados: Consideran que comparten información 30.44% bueno, 30.44% muy bueno y 30.44% excelente siendo calificaciones altas, por otro lado en cuanto al 39.10% obtuvo muy bueno y 39.10% excelente que efectivamente escuchan y aceptan la opinión de los demás punto que es muy importante para trabajar en armonía. El 34.60% indica que se desempeña como miembros activos muy bueno y el 47.87% indica que comparte conocimiento de muy buena forma. Además, con 39.13% de porcentaje muy bueno en cuanto a la resolución de problemas, conservan la calma en situaciones complicadas. Solo en la sección de adaptación al cambio es donde se identifica que los colaboradores responden a un 43.47% Excelente. Sin embargo, en las próximas preguntas se obtuvo solo calificaciones de muy bueno en cuanto a esfuerzo por aportar ideas, prioridades en sus tareas laborales y procuran brindar satisfacción en la atención al cliente. Cabe resaltar que la información se obtuvo directamente de los colaboradores siendo ellos jueces a su desempeño laboral, sin embargo, esto se comparará con las demás evaluaciones.

Siguiendo con el desarrollo del método los clientes evaluaron la atención de los colaboradores donde se obtuvo como resultado (ver figura 5):

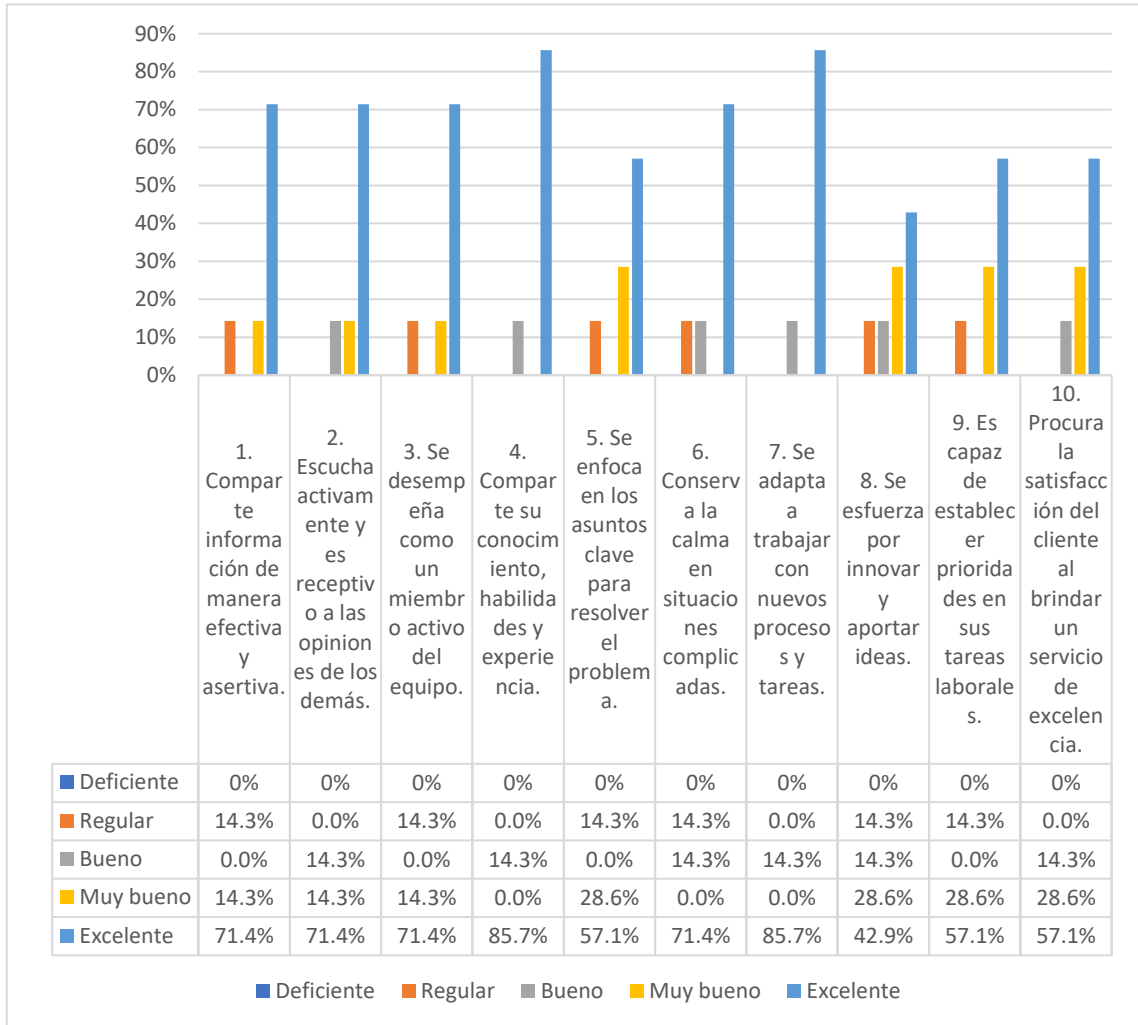


**Figura 5.** Gráfico de resultado de la evaluación aplicada de 92 clientes a colaboradores de Plaza Ve a Nuevo Chimbote

**Fuente:** Elaboración Propia

Como se aprecia en el gráfico los clientes evaluaron el desempeño de los colaboradores con un 67% Bueno siendo la diferencia 33% regular, sin embargo, en las alternativas también se colocaron deficiente, muy bueno y excelente, siendo calificados como 0%. Así mismo indicaron que los motivos por los cuales se colocaron esas calificaciones son por la falta de rapidez al atender, falta de calidad en atención, falta de empatía, no están de ánimos, fueron antisociales; sin embargo, existieron comentarios como me apoyo en mi compra, fue muy amable, absolvió mis dudas y me atendió bien. En cuanto los clientes recomiendan que sean rápidos, que sonrían más, que sean más ordenados, que todos sean más atentos con los clientes, colaboradores con más carisma y que se enfoquen en una atención A1.

Los compañeros realizaron evaluaciones a sus compañeros a la par por lo que sus resultados son los siguientes (Ver Figura 6):



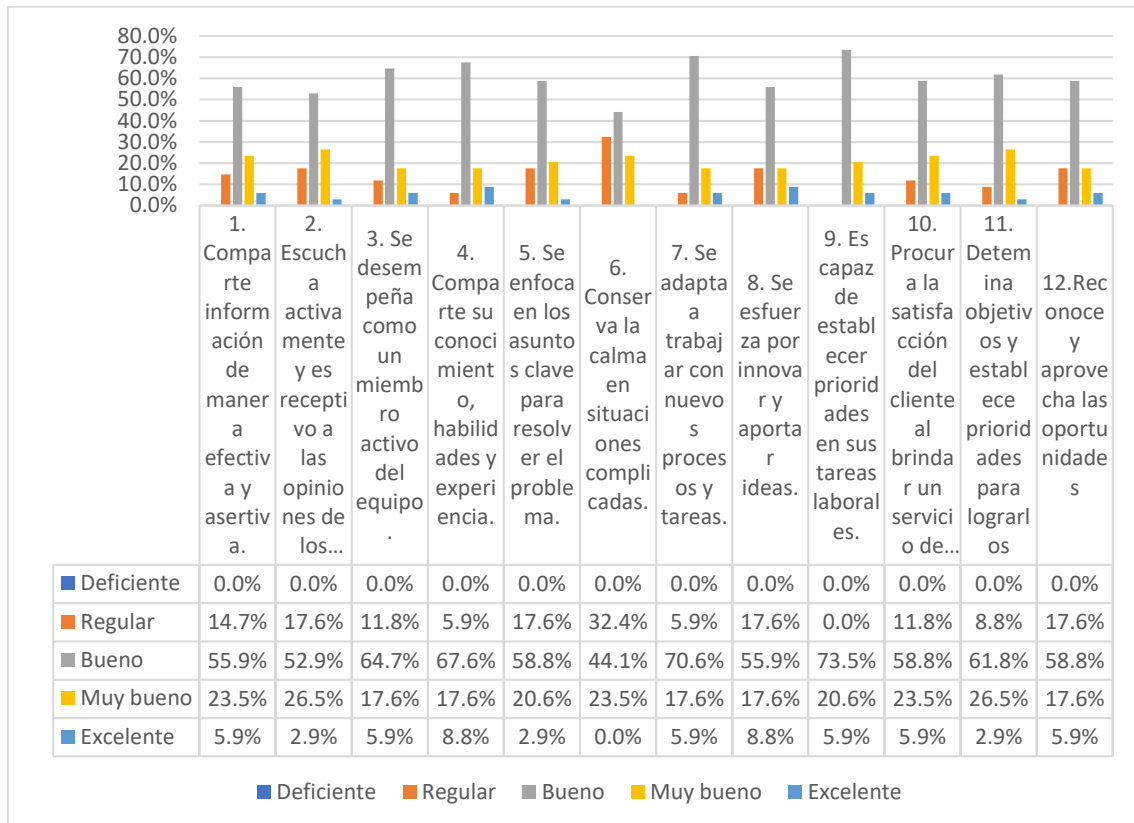
**Figura 6.** Cuadro de resultados de la evaluación de 92 colaboradores a sus pares en Plaza Vea Nuevo Chimbote.

**Fuente:** Elaboración Propia

La evaluación contiene 10 ítems los cuales los más resaltantes fueron: Que los evaluados con un 71.4% comparten la información de forma asertiva, escuchan la opinión de los demás, se desempeñan como miembro activo y conservan la calma. Por otro lado, los puntos a mejorar son los resultados que se identifican como regulares con un 14.3% constante en los ítems se enfoca en los asuntos claves para resolver problemas, conservar la calma, esforzarse en innovar ideas y la capacidad de establecer prioridades. Además, el punto de satisfacción a la atención al cliente se calificó bajo en cuanto a excelencia con un 57.2% indicando que más de la mitad de colaboradores no se enfoca en el apoyo y

atención a requerimientos o empatía hacia el cliente, teniendo concordancia con los resultados obtenidos en el gráfico anterior (Ver figura 05).

Como última evaluación los jefes directos evalúan a sus colaboradores para lo cual se muestra los resultados obtenidos (ver figura 7):



**Figura 7.** Cuadro de resultados de evaluación de desempeño evaluada por cada jefe directo a los 92 colaboradores de Plaza Veá

**Fuente:** Elaboración Propia

Según la figura 7 muestra el porcentaje total de las evaluaciones aplicadas a cada colaborador donde el jefe directo del área determinó los puntos de mejora y en resumen se califica el desempeño laboral del 58% de los colaboradores como Buena y son pocos los cuales alcanzan la excelencia y el muy bueno, siendo su mayoría buena se identifican que los puntos más resaltantes son la adaptación al cambio, compartir su conocimiento y es capaz de establecer prioridades en sus tareas. Mientras que el punto más débil fue con un 32.4% regular el conservar la calma en situaciones difíciles.

### 3.5 Realizar un plan de capacitación “Feedback” a los colaboradores de Plaza Vea Nuevo Chimbote 2019

Aplicado el método de evaluación 360° a los 92 colaboradores, se diseñó un plan de capacitación identificando los puntos de mejora con las estrategias los mismos que se muestran en el Plan de acción (Tabla 4):

**Tabla 5:** *Plan de Acción en función a evaluación de desempeño inicial*

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	
<b>PUNTO DE MEJORA</b>	<b>ESTRATÉGIA PROPUESTA</b>
<b>Comunicación Asertiva</b>	Capacitación frecuente al colaborador sobre comunicación asertiva y casuística.
<b>Liderazgo</b>	Capacitación frecuente al colaborador sobre liderazgo y empoderamiento. Asignación de tareas básicas a los colaboradores.
<b>Resolución de problemas</b>	Reunión semanal con el personal.
<b>Manejo de estrés</b>	Capacitación sobre formas de manejo de estrés / Implementación de pausas activas.
<b>Innovación y creación de ideas</b>	Reuniones mensuales sobre puntos de mejora y lluvia de ideas.
<b>Satisfacción al cliente</b>	Capacitación constante sobre satisfacción al cliente/ Reuniones para tratar casos de insatisfacción al cliente.

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al plan de acción propuesto (Tabla 5) se exponen los 6 puntos de mejora más importantes que se llevaron a cabo en busca de una mejora inmediata debido a sus resultados en la evaluación fue en promedio de 55% siendo comunicación asertiva, liderazgo, resolución de problemas, manejo de estrés, innovación y creación de ideas y satisfacción al cliente, y se desarrollaron estrategias puntuales como capacitaciones, reuniones y asignación de tareas.

Por otro lado, se creó un Plan de capacitación para los colaboradores (tabla 5) en donde se muestran los temas a tratar en las capacitaciones:

**Tabla 6:** Plan de Capacitación 2020 para Plaza Vea Nuevo Chimbote

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN 2020</b>
<b>DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>
<b>FEEDBACK DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°</b>

FORMACIÓN Y DESARROLLO DE:	TEMA	DIRIGIDO A: (Número de personas)					
		JEFES	RS1/SUPERVISORA	RS			
Competencias Conductuales	Adaptación y flexibilidad	5	9	78			
Competencias Conductuales	Análisis y solución de problemas						
Competencias Conductuales	Comunicación						
Competencias Conductuales	Curiosidad e Innovación						
Competencias Conductuales	Liderazgo						
Competencias Conductuales	Orientación a resultados						
Competencias Conductuales	Orientación a los clientes						
Competencias Conductuales	Planificación y Organización						
Competencias Conductuales	Proactividad						
Competencias Conductuales	Trabajo en equipo						
Competencias Conductuales	Visión Estratégica						
Competencias Técnicas	Gestión de área						
Competencias Técnicas	Plan estratégico institucional						
Competencias Técnicas	Gestión de RRHH						
Competencias Técnicas	Seguridad de la información						
Competencias Técnicas	Habilidades Gerenciales						
Competencias Técnicas	Planeación Estratégica						
Salud Ocupacional	Primeros Auxilios						
Salud Ocupacional	Seguridad Ocupacional						78

Fuente: Elaboración Propia

En función al plan de capacitación 2020 (tabla 6) propuesto para los 92 colaboradores se diseñó un cronograma de capacitaciones 2020 (anexo 10) en donde se detallan las fechas de realización de los temas dirigidos para jefes, rs1, supervisoras de cajas, rs y cajeros. En la Tabla 3 se desarrollaron las mejoras, estas acciones se determinaron a través de la evaluación de desempeño 360° inicial, las capacitaciones se realizaron de forma constante en la sala de reuniones de la empresa.

Luego de la aplicación del plan de capacitación “Feedback”, se determinó el nuevo desempeño laboral de los colaboradores de Plaza Ve a Nuevo Chimbote 2019, por lo tanto, en la tabla 6 se muestra el resumen de desempeño final:

**Tabla 7:** *Desempeño Final de los Colaboradores de Plaza Ve a Nuevo Chimbote 2019*

Fuente: Elaboración Propia

<b>DESEMPEÑO FINAL</b>		
<b>COMPETENCIAS EVALUADAS</b>	<b>DESEMPEÑO INICIAL</b>	<b>DESEMPEÑO FINAL</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>60.3%</b>	<b>67.2%</b>

En la Tabla 7, se muestra el aumento en el desempeño laboral de 60.3% al 67.2% y esto se debió al constante apoyo e involucramiento de los jefes al realizar las capacitaciones, charlas y seguimiento a los indicadores de acuerdo a las tareas asignadas y las aptitudes tomadas al desempeñar sus labores. Por otro lado, se redujeron los reclamos de clientes y hubo un incremento en las ventas. De acuerdo a los datos, se analizó de forma estadística como se muestra en la tabla 7.

**Tabla 8:** *Comparación del desempeño de forma estadística.*

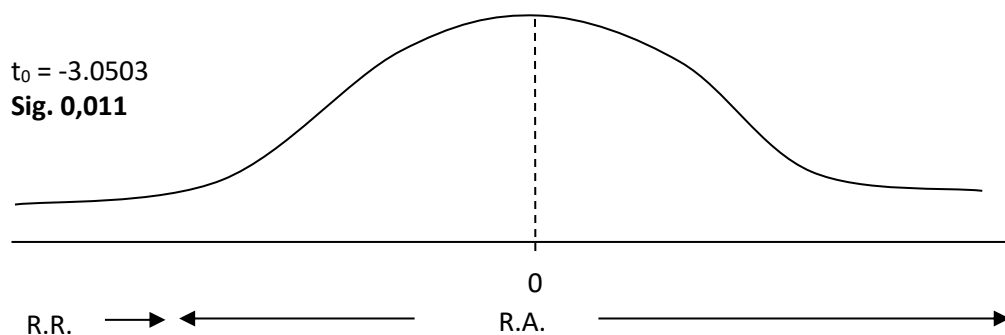
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>DESEMPEÑO INICIAL</b>	<b>DESEMPEÑO FINAL</b>
Media	60.28%	67.24%
Varianza	0.0065	0.004655174
Observaciones	12.0000	12
Coefficiente de correlación de Pearson	0.4478	
Diferencia hipotética de las medias	0.0000	



Grados de libertad	11.0000	
Estadístico t	-3.0503	
P(T<=t) una cola	0.0055	
Valor crítico de t (una cola)	1.7959	
P(T<=t) dos colas	0.011042	
Valor crítico de t (dos colas)	2.2010	

Fuente: Microsoft Excel 2019.

En la tabla 8 se expone que el valor para P menor que el coeficiente de error para las muestras siendo las medias 60.28% y 67.24% lo que quiere decir que la aplicación del método de evaluación y el plan de acción de capacitaciones aumento de forma significativa de forma estadística el desempeño laboral de los colaboradores de Plaza Vea Nuevo Chimbote 2019 por lo que se valida la hipótesis del informe de investigación.



**Figura 8.** Campana de Gauss.

**Fuente:** Elaboración Propia – Análisis Estadístico T – Student

Según la Figura 8 se muestra al estadístico T-student de -3.0503, con un significativo de 0.011, el cual es menor a 0.050; esto significa que el desempeño antes y después de la evaluación aumentó, por el signo negativo de la T se rechaza la hipótesis nula y se afirma que el método de evaluación de desempeño 360° permitió mejorar el rendimiento de los colaboradores de Plaza Vea Nuevo Chimbote 2019 llevando a cabo el plan de acción enfocando en el Feedback.

#### **IV. DISCUSIÓN**

En función a los hallazgos obtenidos mediante este estudio, aprobamos la hipótesis general que determina que existe una relación entre el método de evaluación 360° y la mejora el nivel de desempeño laboral en los colaboradores de plaza Vea Nuevo Chimbote, 2019. Los resultados tienen relación con lo expuesto por Baquerizo, L. (2015) que llega a la conclusión que si hay relación entre el método y el desempeño que se genera en la empresa. Es por ello que se toma en cuenta el aporte de Baquerizo, L. y de igual forma el de Nieto (2018) que alega que las dimensiones que se propusieron tienen una gran valoración, resaltando el enfoque a resultados y que se pondrá más énfasis en cada dimensión con objetivo de fortalecer el área de estudio hasta llegar a ser un modelo de equipo de trabajo. En lo cual estamos de acuerdo debido que nuestro estudio obtuvo resultados óptimos por la creación de un plan de acción inmediato que permitió obtener mejoras significativas en función a los resultados obtenidos por el método de evaluación.

Por otro lado, Orosco (2015), en su proyecto expuso que la gestión de recursos humanos se relaciona de forma positiva, pero debilita el desempeño de los colaboradores debido que no tiene fluidez en el desempeño de los colaboradores. Ante ello se puede decir que los resultados obtenidos indican que, si la gestión de desempeño laboral está vigente y tiene una buena comunicación con los colaboradores dándole seguimiento a sus indicadores, debilidades, fortalezas permitiendo crear capacitaciones de acuerdo a lo requerido se puede encontrar un fortalecimiento del desempeño laboral creando un lazo fuerte entre organización y colaborador. Por lo cual el modelo de población que se planteó para realizar, dicha evaluación tiende a ser moldeable, poniendo al colaborador al centro de cuatro enfoques totalmente distintos, pero con un solo objetivo, evaluar al mismo.

Así mismo Alcalde y Langui, (2016) indicaron en sus resultados que la evaluación de 360° es un método de calificación hacia el futuro, que permite una retroalimentación entre jefes y colaboradores, el cual trae como conclusión el hecho que se pueda mejorar los resultados tanto a corto como a largo plazo. En efecto, coincidimos con lo expuesto por estos autores debido que el método permitió diseñar un plan de capacitación en función a los resultados obtenidos de los distintos ejes siendo los cambios en corto plazo y una mejora proyectada a futuro; además crea un lazo entre

el jefe y colaboradores más fuerte según lo experimentado mejora las competencias de liderazgo, toma de decisiones y servicio al cliente porque permite exponer situaciones de cada colaboradores para ser manejado en grupo y encontrar soluciones. En comparación con otros métodos como, por ejemplo, la evaluación 90°, que se estima que el trabajador sea evaluado únicamente por su jefe directo, no tiende a ser tan sincero, ya que centra el mecanismo en su superior (delegar funciones y supervisar el trabajo realizado) y nada más. La evaluación 180°, agrega no solo al jefe sino a sus compañeros o pares, los cuales pueden dar fe del trabajo realizado, dentro de la empresa a área que desempeño sus labores, podría ser un poco más rescatable ya que va dando peso a la evaluación.

De igual manera León (2016), también se pudieron evidenciar algunos factores expuestos en nuestro trabajo que influyen en el desempeño de los trabajadores, como las relaciones humanas, la remuneración salarial, el ambiente y la comunicación, y que concluyen que los trabajadores consideran que el factor más resaltante para ellos es, la motivación dentro del clima, influenciadas por las actividades diarias, la remuneración, las cuales incrementan su desempeño y por ende su productividad dentro de la organización. En el caso de los colaboradores de Plaza Vea Nuevo Chimbote su desempeño estaba relacionado a la gestión del área, debido que no se realizaba una correcta retroalimentación y un seguimiento a los indicadores permitiendo encontrar mejoras.

Otros resultados importantes tenemos que los empleados están satisfechos medianamente con los beneficios e incentivos laborales, las condiciones físicas y materiales y su relación con los jefes y estar en estar en desacuerdo con las políticas administrativas de la empresa. Según Tejada (2019), acontece que en muchas oportunidades la mayoría de los patrones basan sus conclusiones salariales y ascensos sin tener como eje fundamental las calificaciones de sus trabajadores. Del mismo modo la política administrativa no tiene como objetivo la evaluación para la planificación de carrera y políticas de ascensos generando cierta insatisfacción en los empleados.

Además, coincidimos con la investigación de Ruiz E. (2015) en donde señala se debe contar con herramientas que aporten fiabilidad que emplea es por ello que la evaluación 360° evidencia un sistema no tan estructurado y muy tradicional que no

apoyan teóricamente la realización del método, y esta afirmación es importante debido que se pueden obtener resultados transparentes y comparativos además permite involucrar al equipo en la toma de decisiones creando autonomía y empoderamiento dejando atrás los sistemas jerárquicos donde solo el jefe puede evaluar el desempeño de los colaboradores y se reflejaban preferencias y hasta problemas personas o propios del trabajo, siendo sentido por el colaborador como una evaluación sin sentido y hasta pérdida de tiempo.

La presente investigación ha permitido afirmar y corroborar una vez más que el método de evaluación de desempeño 360° es una herramienta importante en la toma de decisiones y diseño de planes de acción en función al recurso humano sea o no el caso que presente problemas o se desee incrementar el desempeño. Siendo una fortaleza de la herramienta implementar sistemas objetivos precisos y claros que ayuden al personal estar mejor motivados, que puedan desempeñarse de forma óptima y por ende de como resultado una productividad más allá de la regular sino de forma libre, y apoyando a las evaluaciones de desempeño sabiendo que ello repercutirá en la forma en la que otros ven su trabajo, y que podría verse reflejado, en valores sorpresas, indicadores y buenos porcentajes en evaluaciones posteriores.

## V. CONCLUSIONES

Se determinó la relación entre el método de evaluación 360° y la mejora del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa estudiada de 60.28% de desempeño inicial a 67.24% desempeño final, teniendo calificaciones como: 35% de colaboradores se autocalifican como muy bueno, el 62% de clientes los califican como bueno la atención brindada. Mientras la evaluación a pares el 75% califica a sus compañeros como excelentes; sin embargo, la evaluación de jefes el 50% los califican como bueno el desempeño y el otro 50% entre excelentes y regulares siendo varios puntos de mejoras en cuanto a atención al cliente, guardar calma ante situaciones difíciles (Tabla 8).

Se identificó, las principales causas que afectan el desempeño laboral de los colaboradores son la falta de conocimiento, entrenamiento, gestión y supervisión de los jefes encargados para ayudar al orden y cumplimiento de funciones de forma correcta. Estas causas permitieron determinar un punto crítico en el plan de acción que se dirigió básicamente en el recurso humano permitiendo crear capacitaciones y acciones para eliminar causas insignificantes (Figura 3).

Se describió las características propias de cada puesto permitió identificar las competencias, funciones y habilidades del postulante y del colaborador que actualmente desempeña las labores teniendo como objetivo mejorar sus fortalezas y disminuir debilidades.

Se aplicó el plan de acción “Feedback” creando estrategias ante los puntos de mejora de forma inmediata se obtiene una mejora siendo el desempeño laboral final de los colaboradores de Plaza Vea de 6.96% teniendo mejoras significativas en la satisfacción al cliente, mejor manejo de conflictos y liderazgo. Todo esto se debe al seguimiento de los indicadores y capacitación constante (Tabla 4).

## **VI. RECOMENDACIONES**

Evaluar el método anterior para la obtención de información importante para que nos permita saber la situación actual y en base a ello empezar a trabajar, desarrollando competencias carentes en los colaboradores para mejorar su desempeño de forma sustancial.

Analizar de forma minuciosa el cuadro causa-efecto, para descubrir cuáles son las causas originales del desempeño que poseen los colaboradores actualmente, posterior a ello realizar las evaluaciones cada 6 meses para medir de forma continua el avance de las mejoras de los colaboradores ante los planes de acción.

Emplear las fichas de puestos de trabajo, para verificar la correcta realización de las tareas asignadas a cada colaborador, ligada a un plan de acción para desarrollar los puntos de mejora de los mismos.

Aplicar el método de evaluación 360° y crear un plan de acción para desarrollar los puntos de mejora de cada colaborador, charlas y/o reuniones mensuales, en donde se aprecie de forma continua el avance de las mejoras de los colaboradores ante los planes de acción propuestos. Cabe recalcar que este método muestra resultados óptimos a largo plazo.

## REFERENCIAS

- ALMEIDA, J. & OLIVARES, N. 2013. Diseño e Implementación de un Proceso de Mejora Continua en la Fabricación de Prendas de vestir en la empresa Modetex. (Tesis de Licenciatura). Universidad San Martín de Porres, Lima – Perú.
- ABASCAL, E., 2015. Análisis de encuestas. ESIC Editorial. [en línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058775014/html/index.html> S.I: s.n. ISBN: 9788473564205.
- ANDINA. 2018. Obtenido de Agencia peruana de noticias: <https://andina.pe/agencia/noticia-el-81-trabajadores-considera-al-clima-laboral-muy-importante-para-desempeno-722604.aspx>
- ALVEIRO, C., 2019. Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. vol. 11 [en línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf> S.l.: s.n. ISSN: 1669-7634.
- ALVAREZ, B., 2018. El desempeño laboral: un problema social de la ciencia. [en línea]. S.l.: s.n. ISSN 2224-2643. Disponible en: [ElDesempenoLaboral-6596591.pdf](#) S.l.: s.n. ISSN 2224-2643.
- ALLES, M. 2015. Desempeño por competencias: Evaluación de 360°. (2. ed). Buenos Aires: Granica
- ALCALDE, J. Y LANGUI, T. “Modelo de evaluación del desempeño de 360 grados para la mejora de la gestión del recurso humano, en la empresa MW Business S.A.C” (tesis de maestría), 2016. Disponible en: <http://repositorio.udl.edu.pe/bitstream/udl/43/3/alcalde%20torres%20juan%20diego.pdf>
- BARQUERIZO, L.W. “Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope”. (Tesis de Licenciatura), 2015. Disponible en: [http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/575/Lucero\\_Tesis\\_bachiller\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/575/Lucero_Tesis_bachiller_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- BAJO, T. 2012 Whentraslation make the difference: Sentence processing in readin an traslation Pedro Macizo and M.TeresaBajo. España: Universidad de Granada.
- BARZOLA, I., 2017. Working environment factors influencing the performance of workers in the public sector in the Ecuador. vol. 3. [en línea]. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2017.3.3.jun.917-937> ISSN: 2477-8818.

- BELKYS, S., 2018. Dilemas de la gestión del talento humano en el ámbito empresarial. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*. Vol. 4, N° 7, enero-junio, 2016: 91-102. Universidad de Carabobo. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022147006>  
ISSN: 1856-9099.
- BRYSON, A., FORTH, J., & STOKES, L. 2014. Does worker wellbeing affect workplace performance? *Department for Business, Innovation & Skills. UK Government*. [en línea]. Available in: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/366637/bis-14-1120-does-worker-wellbeing-affect-workplace-performance-final.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/366637/bis-14-1120-does-worker-wellbeing-affect-workplace-performance-final.pdf)  
ISSN: 02072155
- CAPUANO, A., 2016. Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. vol. 7. [en línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710> S.l: s.n. ISSN: 0329-3475.
- CHIAVENATO, I., 2018. *Gestión del Talento humano*. Tercera edición. [En línea]. Disponible en: [https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO\\_Idalberto.\\_Gestión\\_del\\_talento\\_humano.\\_3ra\\_Edición.\\_McGraw\\_Hill](https://www.academia.edu/35952063/CHIAVENATO_Idalberto._Gestión_del_talento_humano._3ra_Edición._McGraw_Hill)  
ISBN: 9789701073407.
- CHIAVENATO, I., 2019. *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones*. Octava edición [en línea]. ISBN: 970-10-6104-7. Disponible en: <https://issuu.com/estelamaria69/docs/chiavenato-administracion-de-recurs>
- CROSBY, P. 2019. *Localidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la calidad*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. De C.V.
- CUESTA, A. 2010. *Gestión del Talento Humano y del conocimiento*. Colombia: ECOE Ediciones
- CHIEH-PENG, L., 2015. *Modeling job effectiveness and its antecedents from a social capital perspective: A survey of virtual teams within business organizations. Computers in Human Behavior.*, vol. 27, [en línea]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/220495589\\_Modeling\\_job\\_effectiveness\\_and\\_its\\_antecedents\\_from\\_a\\_social\\_capital\\_perspective\\_A\\_survey\\_of\\_virtual\\_teams\\_within\\_business\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/220495589_Modeling_job_effectiveness_and_its_antecedents_from_a_social_capital_perspective_A_survey_of_virtual_teams_within_business_organizations)  
ISSN: 0265-5322.
- DE LA CRUZ, HUAMÁN, *Clima organizacional y desempeño laboral en el personal del programa nacional cuna más en la provincia de Huancavelica* – 2015. Tesis (Licenciado en Administración). Huancavelica: Universidad Nacional de Huancavelica, 2016. Disponible en: <http://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/unh/1029/tp-unh.admin.00110.pdf?sequence=1&isallowed=y>



- DELGADO, J., 2015. Productividad Laboral. Obtenido de Aptitud.com: <https://aptitud.com/blog/gestion-laboral/productividad-laboral/>
- DEL POZO, J. A. 2013. Competencias profesionales. (2ª ed.) NARCEA SA
- DESARROLLO PROFESIONAL. [en línea] Portal Nestlé. [Fecha de consulta: 15 de abril de 2019]. Disponible en: <https://empresa.nestle.es/es/cvc/equipo-humano/desarrollo-profesional#seccion6>
- Evaluación. En: Diccionario de la Lengua española (DRAE), RAE, 2012. p. 211
- ELECONOMISTA.COM.MX., 2015. americaeconomia.com. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/existe-capacitacion-laboral-en-america-latina>
- FORTALEZAS Y CAPACIDADES. [Consultado 11 junio 2019]. Disponible en: <http://www.acpgerontologia.com/acp/decalogodocs/fortalezasycapacidades.htm>
- FORTALEZAS VS DEBILIDADES. [Consultado 11 junio 2019]. Disponible en <http://lafortalezavsladebilidad.blogspot.com/2011/03/definicion.html>
- GONZÁLEZ, B., 2015. *El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico*. Universidad ICESI. Cali Colombia. Maestría. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú
- GAUCHI, V., 2017. Estudio de los métodos de investigación y técnicas de recolección de datos utilizadas en bibliotecología y ciencia de la información. *Revista Española de Documentación Científica*, 40 (2): e175. [en línea]. DOI: <http://dx.doi.org/10.3989/redc.2017.2.1333>
- HAGER, P., HOLLAND, S., & BECKETT, D. 2012. *Enhancing the learning and employability of graduates: The role of generic8 Position Paper No. 9 Melbourne*: BHERT. Disponible en: <http://www.bhert.com/publications/position-papers/BHERTPositionPaper09> [Fecha de consulta: 10 de abril de 2019]
- HERRA, S. Y RODRÍGUEZ, N., 2018. Evaluación del desempeño. Recuperado de: <https://site/desarrollodelcapitalhumanoii/evaluacion-deldesempeno>
- FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P., 2018. Metodología de la investigación. Sexta edición. [en línea]. Disponible en: <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wpcontent/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>  
ISBN: 978-1-4562-2396-0.
- HAIR, F., HULT, M., RINGLE, C., & SARSTEDT, M., 2016. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. London, UK: Sage Publications. Second edition. [en línea]. Disponible en: [https://cdn.ymaws.com/ams.site-ym.com/resource/resmgr/2016\\_Annual/AMS\\_2016\\_PLS\\_Flyer.pdf](https://cdn.ymaws.com/ams.site-ym.com/resource/resmgr/2016_Annual/AMS_2016_PLS_Flyer.pdf)  
ISSN: 1315-9518.
- HENSELER, J., Ringle, C., & SARSTEDT, M. 2015. *A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling*. *Journal of the*

- Academy of Marketing Science*, 43, 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA E INFORMÁTICA. [En línea]. Portal. 09 de enero del 2015. [Fecha de consulta: 20 de marzo de 2019]. Disponible en: <https://www.inei.gob.pe/sistema-estadistico-nacional/>
- KANE, M., 2016. Validation. En R.L. Brennan (Ed.), *Educational Measurement*. [en línea]. Disponible en: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.3102/0091732x030001109> ISSN: 0265-5322.
- KIM, H., 2016. *Work-Life Balance and Employees' Performance: The Mediating Role of Affective Commitment*. *Global Business and Management Research*, 6th edition. [en línea]. Disponible en: [https://pdfs.semanticscholar.org/b2a0/018b12b37416dd8418ef1342bbb34dde02a0.pdf?\\_ga=2.10798260.1042168706.1571306960-787683089.1571306960](https://pdfs.semanticscholar.org/b2a0/018b12b37416dd8418ef1342bbb34dde02a0.pdf?_ga=2.10798260.1042168706.1571306960-787683089.1571306960) ISSN: 2329-3478.
- LEÓN, S., 2016. *Influencia del clima organizacional y el desempeño laboral de la Institución Fondo Mivivienda S.A.* - Lima 2015. Lima.
- LEYVA, C., 2016. *La evaluación del desempeño, los procesos y la organización*. vol.37 no.2 [en línea]. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362016000200006](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362016000200006) S.l.: s.n. ISSN 1815-5936.
- LITWIN, G. "Climate and motivation: An experimental study", en Kolb, David A., Rubin, Irwin M. y McIntyre, James M. *Organizational Psychology: A Book of Readings, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1971*, p. 111. Citado por: Chiavenato, I. (2016) *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill. Pág. 49
- LÓPEZ, I., 2017. *Evaluación y Mejora continua, Conceptos y Herramientas para la medición y mejora del desempeño*. Impreso en los Estados Unidos.
- MEDINA, E. Evaluación 360° y aportes. [en línea]. Biblioteca virtual 15 de mayo del 2015. [Fecha de consulta: 21 de mayo de 2019]. Disponible en: [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12001/medina\\_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/12001/medina_cs.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- MEDINA, E., 2018. *Modelo de evaluación del desempeño de 360° para la mejora de la gestión del recurso humano en la Clínica San Lorenzo S.R.L. Cajamarca, 2018*. Perú
- MALLMA, C., 2014. *Evaluación por competencias del desempeño de docente de nivel primario en la provincia de Yauli mediante el método 360°*. 2014. Disponible en: <https://www.searchnewworld.com/search/search2.html?partid=imnsknsch&p=hipotesis+de+desempe%c3%b1o+360&subid=62212345>
- MARTÍNEZ, L. 2015. *Calidad de servicio y satisfacción del cliente: Una perspectiva psicosocial*. Madrid: Síntesis
- NIETO, M., 2018, en el estudio que se realizó en su tesis, análisis del desempeño por competencias basado en la evaluación 360° de la gerencia de administración y finanzas

- del gobierno regional de Lambayeque bajo el modelo de Martha Alles, Lambayeque. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
- ÑAUPAS, H., MEJÍA, E., NOVOA, E. & VILLAGÓMEZ, A., 2018. *Metodología de la investigación científica y elaboración de tesis. 3º edición. Perú*. Editorial e imprenta Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- OROSCO, H., 2015. *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas 2014*. Apurímac.
- PAREDES, H. La gestión del talento humano por competencias [en línea]. Info Capital Humano. 20 de mayo del 2018. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2019]. Disponible en <http://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/la-gestion-del-talento-humano-por-competencias/>
- PARRA, M., 2015. Recursos de Psicología y Educación. Recuperado de: <http://psicopediahoy.com/evaluacion-desempeno-360/>
- PEREZ, O. Que es la evaluación 360 y que beneficios aporta a tu empresa. [en línea]. People Next. 13 de mayo del 2015. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2019]. Disponible en: <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>
- PEDRAZA, E., 2015. Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia. vol. XVI, núm. 3 [en línea]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/280/28016320010.pdf> S.I: s.n. ISSN: 1315-9518.
- PÉREZ. A., 2019 *Evaluación del desempeño laboral*. Tabasco: UPIICSA XVII,VII.
- PESANTEZ, G. 2019. Noticias ONU. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2019/05/1456021>
- PORTER. M. 2013. Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. México D.F: Compañía editorial Internacional
- PRIETO, G.; DELGADO, A . *Fiabilidad y Validez*. vol. 3. [en línea]. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77812441007> S.I: s.n. ISSN: 0214-7823.
- RESULTADOS DE LA ENCUESTA NPS NACIONAL EN CADENAS DE SUPERMERCADOS, Pdf. 20 de noviembre de 2018. Disponible en: <file:///c:/users/angie%20chavely/documents/angie/proyecto%20de%20tesis%20-%20vea/spsa/nps%20supermercadosperuanos%202018-ii.pdf>
- REEVES, C. A. Y BEDNAR, C. A. 2013. *Defining quality: alternatives and implications*. *Academy of Management Review*, 19, 419-445.
- Real Academia Española [en línea]. Definiciones. 01 de enero del 2016 [Fecha de consulta: 20 de marzo de 2019]. Disponible en <https://dle.rae.es/?id=C9n3LUX>
- RODRÍGUEZ, D. Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promas S.R.L. del distrito de Trujillo 2016. Tesis (Magister en Administración). Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego,

2016. Disponible en:  
[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2369/1/re\\_maest\\_adm\\_dina.rodriuez\\_modelo.de.gestion.por.competencias.para.mejorar.el.desempe%  
 ez\\_modelo.de.gestion.por.competencias.para.mejorar.el.desempe%  
 atos.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2369/1/re_maest_adm_dina.rodriuez_modelo.de.gestion.por.competencias.para.mejorar.el.desempe%c3%91o.laboral_datos.pdf)
- ROJAS, J., 2012. Sistema experto para el control de los procesos de monitoreo, control y evaluación de desempeño de los órganos de control institucional del Perú. Revista. Revista de Investigación de Sistemas e Informática. Vol. 9, Núm. 1.
- RUIZ, E., 2015, Diseño de un sistema de evaluación del desempeño 360° del personal de la planta industrial chemoto s.a.c. Lambayeque. Perú
- SAPIÉN, A., 2016. Evaluación del desempeño por el método de 360 grados y por factores de evaluación en una empresa mexicana. vol. 46 [en línea]. Disponible en: <http://revistaseug.ugr.es/index.php/publicaciones/article/view/5794> S.I.: s.n. ISSN: 2530-9269.
- SEGURA, J. L. 2015. Gestion. Obtenido de [https://gestion.pe/tendencias/management-  
 empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-  
 105592-noticia/](https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/87-empresas-considera-falta-compromiso-laboral-principal-problema-105592-noticia/)
- SHADISH, W.R., COOK, T.D., Y CAMPBELL, D.T., 2017. Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference. Boston: Houghton-Mifflin.
- STEWART, A., y Hitt, M. A. 2012. Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. Family Business Review, 25(1), 58-86. Recuperado de [https://epublications.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1154&context=mgmt\\_fac](https://epublications.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1154&context=mgmt_fac). DOI: 10.1177/0894486511421665.
- SIFUENTES, A., 2016. La evaluación de 360° aplicada al personal docente de nivel superior. Vol. 4 [en línea]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/305113304\\_la\\_evaluacion\\_de\\_360\\_aplicada\\_al\\_personal\\_docente\\_de\\_nivel\\_superior](https://www.researchgate.net/publication/305113304_la_evaluacion_de_360_aplicada_al_personal_docente_de_nivel_superior) ISSN: 2387-0893.
- SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANGAMENTE (SHRM). (2016). Employee job satisfaction and engagemen. Rivitalizing a changing workforce. A research report. Recuperate de <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf>
- TEJADA, L. B. D. 2019. Administración de servicios de alimentación: Calidad, nutrición, productividad y beneficios. Medellín: Universidad de Antioquia.
- TEJEDOR, F. J. & GARCÍA 2015. Evaluación del desempeño docente. Revista Española de Pedagogía
- TENDENCIAS EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS. [En línea]. Eae busisness school. 09 de enero del 2015. [Fecha de consulta: 19 de abril de 2019]. Disponible en: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tendencias-en-gestion-del-talento-humano-por-competencias/>

- TORRES, E., ZEGARRA, S., 2015. Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2015 – Perú [en línea]. Disponible en: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2219-71682015000200001S.I.:s.n](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2219-71682015000200001S.I.:s.n). ISSN: 2219-7168.
- TORRES, D. F. 2016. Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas. Bogotá.
- TOHIDI, H., 2018. *Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology*. Procedia Computer Science, vol. 3, pp. 1137–1146.
- VASSILIADIS, S., KOHNE, M. y VON KROGH, G. 2016. *Strategic Deployment of networks for knowledge Management in: Working paper Research Center Knowlegdedosourse.St.Galle.University os St. Gallen*. Sexta edición [En línea]. ISSN: 2320-7146. Disponible en: [https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/575/Lucero\\_Tesis\\_bachiller\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/575/Lucero_Tesis_bachiller_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- VIGO, D., 2018. El desempeño laboral y la calidad de servicio en la empresa Gerimed S.A.C. Surco - 2018. Tesis para optar el grado de Administrador de empresas. Carrera Profesional de Administración de Empresas. Lima, Perú: Universidad Autónoma del Perú.
- YÁNEZ, J., 2013. La formación profesional del psicólogo en las especialidades clínica, educacional, organizacional: Una evaluación preliminar basada en competencias. (Tesis para optar al título de Psicólogo, Universidad de Chile).133
- ZÚÑIGA, A., 2015. Evaluación de 360 grados. Recuperado de: <http://psicopediahoy.com/evaluacion-desempeno-360/>

## ANEXOS

### Anexo 1. Ficha Bibliográfica

FICHA BIBLIOGRÁFICA			
<b>AUTOR</b>			
<b>TÍTULO</b>			
<b>CIUDAD</b>		<b>PAÍS</b>	
RESUMEN			

Fuente: Metodología de la Investigación (Rodríguez, E., 20)

## Anexo 2. Cuestionario de satisfacción método de evaluación actual

PREGUNTAS    RESPUESTAS    33

1. ¿Conoce su nivel de desempeño laboral actual? \*

Si

No

Talvez

2. ¿Conoce el método de desempeño que posee actualmente la empresa? \*

Si su respuesta es No, (enviar formulario) Gracias!

Si

No

Talvez

3. ¿Cómo calificaría el método laboral actual aplicado por su empresa?

1. Malo

2. Regular

3. Bueno

Fuente: elaboración Propia

Anexo 3. Ficha de revisión

FICHA DE REVISIÓN			
"MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2018"			
Nombre del evaluador:	Angie Pastor Benites		
Cargo del evaluador:	Investigador		
COMPETENCIAS	CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIÓN
¿El método describe las competencias a evaluar?	X		
¿El método evalúa las competencias de cada colaborador?		X	
¿El método esta diseñado en función de cada puesto de trabajo?		X	
¿El método busca desarrollar nuevas competencias?		X	
FORTALEZAS Y DEBILIDADES			
¿El método indica las fortalezas y debilidades del colaborador?		X	
¿El método busca exponer sus fortalezas y debilidades del colaborador?		X	
¿El método permite al evaluador describir sus fortalezas y debilidades?		X	
¿El método permitirá mejorar sus fortalezas y reducir sus debilidades?		X	
ACCIONES A MEJORAR			
¿El método permite describir las acciones a mejorar de dicho colaborador?	X		
¿El método permite al evaluador describir los puntos de mejora del evaluado?	X		
¿El método permite al evaluado describir sus acciones de mejora?		X	
¿El método a presentado mejoras durante el presente año?		X	
 Firma del Evaluador		 Firma del Gerente o Encargado de Tienda	

Fuente: Empresa Plaza Vea Nuevo Chimbote

Elaboración: Los autores



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Luis Alva Reyes,  
titular del DNI N° 42013371, de profesión  
Ing. materiales,  
ejerciendo actualmente como Docente en la Universidad Cesar Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (lista de verificación) a los efectos de su aplicación al personal que labora en Plaza Vea Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las especificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems		✓		
Amplitud del contenido			✓	
Redacción de ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia		✓		

En Chimbote, a los 06 días del mes de junio del 2019



Firma

### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Williamo Castillo Martinez,  
titular del DNI N° 40165364, de profesión  
Ingeniero Agrónomo  
ejerciendo actualmente como Docente en la Universidad Cesar Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (lista de verificación) a los efectos de su aplicación al personal que labora en Plaza Vea Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las especificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			x	
Amplitud del contenido				x
Redacción de ítems			x	
Claridad y precisión				x
Pertinencia				x

En Chimbote, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_



Firma

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Eric Canepa Montalvo  
titular del DNI N° 09850214 Ing Industrial, de profesión  
ejerciendo actualmente como Docente en la Universidad Cesar Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (lista de verificación) a los efectos de su aplicación al personal que labora en Plaza Vea Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las especificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems			x	
Amplitud del contenido			x	
Redacción de ítems				y
Claridad y precisión			x	
Pertinencia				y

En Chimbote, a los 06 días del mes de Junio del 2019

  
Firma

## Anexo 4.

### Formato de Autoevaluación

1. Comparte información de manera efectiva y asertiva.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
2. Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
3. Se desempeña como un miembro activo del equipo.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
4. Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
5. Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
6. Conserva la calma en situaciones complicadas.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
7. Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
8. Se esfuerza por innovar y aportar ideas.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
9. Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
10. Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente

Hola! Bienvenido a esta evaluación de desempeño 360° - Autoevaluación

Esta encuesta nos va a ayudar a evidenciar el desempeño de los colaboradores de Plaza Vea- Niro, Chimbote

\*Obligatorio

Nombre y Apellidos \*

Tu respuesta

DNI \*

Tu respuesta

Área \*

Elige

1. Comparte información de manera efectiva y asertiva. \*

Deficiente

Regular

### Formato de Evaluación a Par

1. Comparte información de manera efectiva y asertiva.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
2. Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
3. Se desempeña como un miembro activo del equipo.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
4. Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.

- 0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
- 5. Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
- 6. Conserva la calma en situaciones complicadas.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
- 7. Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
- 8. Se esfuerza por innovar y aportar ideas.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
- 9. Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
- 10. Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente

Indique alguna Fortaleza del evaluado

¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

Hola! Bienvenido a esta evaluación de desempeño 360° - Compañeros

Esta encuesta nos va ayudar a evidenciar el desempeño de los colaboradores de Plaza Vea-Niv. Chimbo.

\*Obligatorio

Nombre y Apellidos \*

Tu respuesta

DNI \*

Tu respuesta

Área \*

Elige

Nombre del Evaluado \*

Tu respuesta

1. Comparte información de manera asertiva y asertiva \*

### Formato de Evaluación Superior

- 1. Comparte información de manera efectiva y asertiva.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
- 2. Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
- 3. Se desempeña como un miembro activo del equipo.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
- 4. Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
- 5. Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
- 6. Conserva la calma en situaciones complicadas.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
- 7. Se adapta a trabajar con nuevos procesos y tareas.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
- 8. Se esfuerza por innovar y aportar ideas.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente

9. Es capaz de establecer prioridades en sus tareas laborales.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
  10. Procura la satisfacción del cliente al brindar un servicio de excelencia.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
  11. Determina objetivos y establece prioridades para lograrlos.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
  12. Reconoce y aprovecha las oportunidades.  
0) Deficiente 0) Regular 0) Bueno 0) Muy Bueno 0) Excelente
- Indique alguna Fortaleza del evaluado  
¿Qué le sugerirías al evaluado para mejorar su desempeño profesional y personal?

### Formato de Evaluación Clientes

1. ¿Cómo describiría el servicio otorgado por el colaborador?  
0) Bueno 0) Malo 0) Regular  
¿Por qué?
2. ¿Qué recomendaría?

Fuente: elaboración propia



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Yo Luis Alva Reyes,  
titular del DNI N° 42013371, de profesión  
Ing. materiales,  
ejerciendo actualmente como Docente en la Universidad Cesar Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (lista de verificación) a los efectos de su aplicación al personal que labora en Plaza Vea Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las especificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems		✓		
Amplitud del contenido			✓	
Redacción de ítems			✓	
Claridad y precisión			✓	
Pertinencia		✓		

En Chimbote, a los 06 días del mes de junio del 2019

  
\_\_\_\_\_  
Firma



CONSTANCIA DE VALIDACION

Yo Williams Castillo Martinez,  
titular del DNI N° 40169364, de profesión  
Ingeniero Agrícola  
ejerciendo actualmente como Docente en la Universidad Cesar Vallejo.

Por medio de la presente hago constar que he revisado con fines de Validación del Instrumento (lista de verificación) a los efectos de su aplicación al personal que labora en Plaza Vea Nuevo Chimbote.

Luego de hacer las especificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones.

	DEFICIENTE	ACEPTABLE	BUENO	EXCELENTE
Congruencia de ítems				✓
Amplitud del contenido			✓	
Redacción de ítems			✓	
Claridad y precisión				✓
Pertinencia				✓

En Chimbote, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_



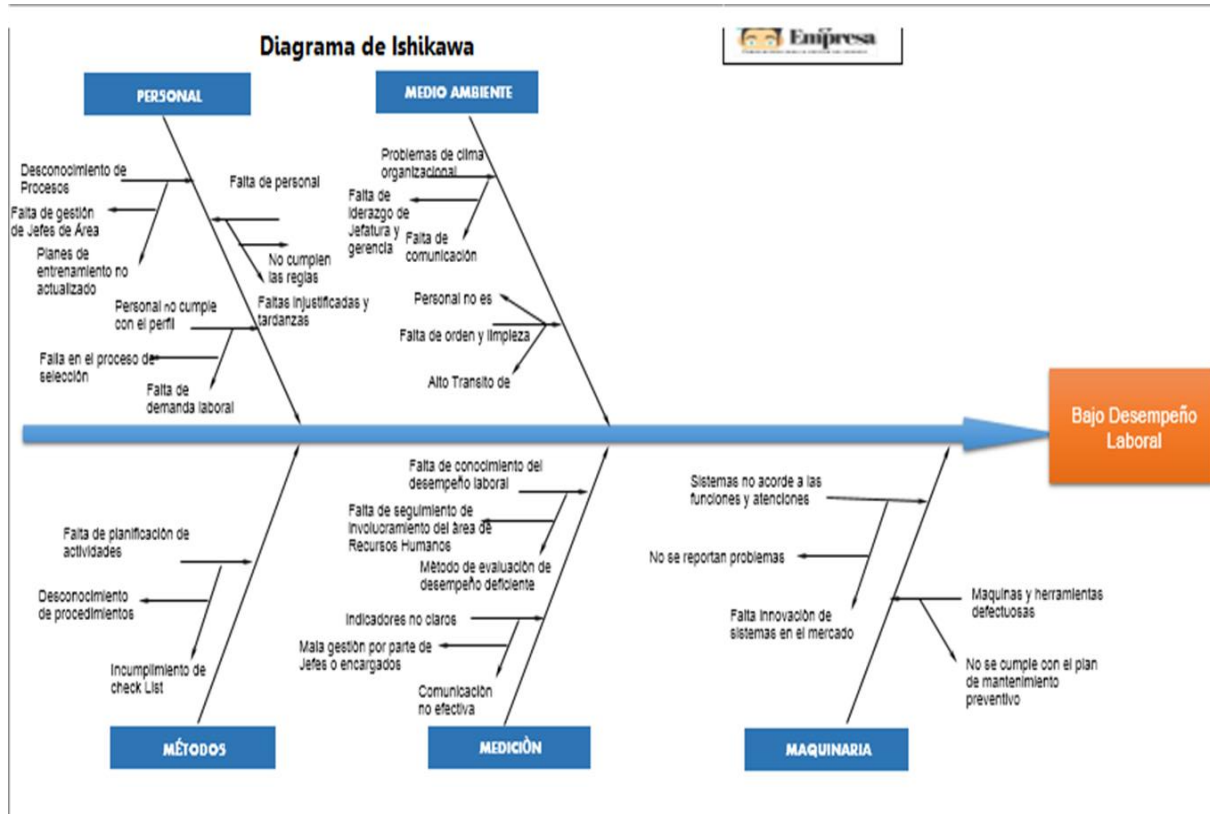
Firma

Anexo 5: Registro de desempeño laboral (2018)

Rendimiento	Desempeño del Colaborador						Total	
	Bajo No. %		Medio No. %		Alto No. %		No.	%
Bueno	1	5,6	3	48,0	5	31,3	36	37,5
Regular	14	77,8	2	32,0	10	62,5	44	45,8
Deficiente	2	11,1	1	16,0	1	6,3	3	13,5
Muy deficiente	1	5,9	2	32,0	0	0,0	3	3,1
Total	18	100,0	6	100,0	16	100,0	96	100,0

Fuente: Área Gestión del Talento humano Plaza Ve a Nuevo Chimbote

Anexo 6: Diagrama Causa – Efecto




Fuente: Gestión de la Calidad: Mejora Continua y Sistemas De Gestión (Velasco Juan, 2005)

## Anexo 7. Cuadro de análisis de causa efecto

ANÁLISIS DE CAUSA Y EFECTO - DIAGRAMA ISHIKAWA (Bajo desempeño laboral)								
CAUSA	SOLUCIONES	CRITERIOS						TOTAL
Personal	Solución	Factor	Causa Directa	Solución	Factible	Medible	Bajo Costo	
Desconocimiento de Procesos	Plan de capacitación/Evaluación de desempeño	3	3	3	3	3	3	18
Falta de Personal	Controlar el cumplimiento de horarios	1	2	2	3	3	3	14
Personal no cumple con el perfil	Curso de potenciación de competencias	3	3	2	3	3	3	17
Métodos	Solución	Factor	Causa Directa	Solución	Factible	Medible	Bajo Costo	
Falta de planificación de actividades	Plan de capacitación/Evaluación de desempeño	3	3	3	3	3	3	18
Medio Ambiente	Solución	Factor	Causa Directa	Solución	Factible	Medible	Bajo Costo	
Problemas de clima organizacional	Plan de capacitación/Evaluación de desempeño	2	2	2	3	1	3	13
Falta de orden y limpieza	Plan de capacitación/Evaluación de desempeño	1	2	2	3	2	3	13
Medición	Solución	Factor	Causa Directa	Solución	Factible	Medible	Bajo Costo	
Falta de conocimiento del desempeño laboral	Evaluación de desempeño/ Feedback y seguimiento	3	3	3	3	3	3	18
Indicadores no claros	Evaluación de desempeño/ Feedback y seguimiento	3	2	2	3	2	3	15
Maquinarias	Solución	Factor	Causa Directa	Solución	Factible	Medible	Bajo Costo	
Sistemas no acorde con funciones y atenciones	Mejorar sistemas con nuevas funciones.	3	2	2	2	1	1	11
Maquinas defectuosas	Seguimiento al Plan de Mantenimiento preventivo.	3	2	2	3	2	3	15
<b>ESCALA DE CALIFICACIÓN: El peso para cada criterio será en valores del 1 al 3.</b>								
3	Mayor Beneficio							
2	Poco Beneficio							
1	Menos Beneficio							


Fuente: elaboración propia

Anexo 8. Cuadro de análisis de puesto Cajero

	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>					<b>Código:</b>	001-19-SP
						<b>Fecha:</b>	10/19
						<b>Elaborado por:</b>	Supermercados Peruanos S.A.
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Cajero PT</b>						
<b>Dirección/Gerencia/Área:</b>	<b>Cajas</b>						
<b>2. Misión del Puesto.</b>							
Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la empresa y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.							
<b>3. Funciones.</b>							
1. Atiende al cliente en caja							
2. Orienta al cliente ofreciendo los beneficios de los productos							
3. Manejar dinero en efectivo, cheque, tarjeta de crédito, débito y bonos de diferente clase.							
4. Aplica las técnicas y procesos de venta para atención al cliente.							
5. Identifica necesidades y propone soluciones, a solicitud de los clientes							
6. Manejar diferentes documentos comerciales y formas de pago.							
7. Atender las quejas de los clientes en el terminal de venta y el área de Post Venta.							
<b>4. Conocimientos y Experiencia</b>							
<b>Formación Básica</b>	• Tercio Superior						
<b>Especialización</b>	• No Requiere						
<b>Otros Conocimientos</b>	• Ms Office a nivel intermedio						
<b>Idioma</b>	• Ingles a nivel básico						
<b>Manejo de Software</b>	• No requiere						
<b>Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional</b>	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años	
	X						


Fuente: elaboración propia, basado en Plaza Vea Nuevo Chimbote

Anexo 9. Cuadro de análisis de puesto Supervisor de Cajas

	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>					<b>Código:</b>	002-19-SP
						<b>Fecha:</b>	10/19
						<b>Elaborado por:</b>	Supermercados Peruanos S.A.
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Supervisor de Cajas</b>						
<b>Dirección/Gerencia/Área:</b>	<b>Cajas</b>						
<b>2. Misión del Puesto.</b>							
Supervisar la recepción, desembolso y custodia de valores, verificando y controlando los movimientos de caja; a fin de lograr la recaudación de ingresos a la empresa y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja. Supervisa y distribuye las actividades del personal a su cargo.							
<b>3. Funciones.</b>							
1. Cuadrar los dineros recibidos bajo supervisión administrativa y financiera en alta y baja demanda de clientes.							
2. Controlar y verificar el movimiento diario de ingreso de fondos.							
3. Participar activamente en las reuniones, y demás actividades.							
4. Identifica necesidades y propone soluciones, a solicitud de los clientes.							
5. Garantizar la correcta funcionalidad de los procesos de cajas con la finalidad de lograr un alto nivel de servicio.							
6. Revisar los cambios de precio del día anterior y enviar confirmación y observaciones.							
7. Realizar toda función o encargo que le asigne su Jefe inmediato y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa.							
<b>4. Conocimientos y Experiencia</b>							
<b>Formación Básica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración, Contabilidad, Ing. Industrial y/o carreras afines</li> </ul>						
<b>Especialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No requiere</li> </ul>						
<b>Otros Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ms Office a nivel básico</li> </ul>						
<b>Idioma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingles intermedio</li> </ul>						
<b>Manejo de Software</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No requiere</li> </ul>						
<b>Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional</b>	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años	
		X					


Fuente: elaboración propia, basado en Plaza Vea Nuevo Chimbote

Anexo 10. Cuadro de análisis de puesto jefe de cajas

	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		<b>Código:</b>	003-19-SP			
			<b>Fecha:</b>	10/19			
			<b>Elaborado por:</b>	Supermercados Peruanos S.A.			
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Jefe de Cajas</b>						
<b>Dirección/Gerencia/Área:</b>	<b>Cajas</b>						
<b>2. Misión del Puesto.</b>							
Asegurar la calidad de la atención a los clientes que visitan el Supermercado, brindando un excelente acompañamiento a la labor de los cajeros a su cargo. Motivando e incentivando la cultura de servicio, trabajando en pro de su bienestar, tratando de que se sienta cómodo y confiado al momento de realizar sus compras.							
<b>3. Funciones.</b>							
1. Controlar y supervisar el comportamiento y desarrollo de las funciones del personal de cajas. Reportar inmediatamente las irregularidades							
2. Arqueo y cambio de turno							
3. Cuadrar los dineros recibidos bajo supervisión administrativa y financiera en alta y baja demanda de clientes							
4. Manejar diferentes documentos comerciales y formas de pago.							
5. Garantizar la correcta funcionalidad de los procesos de cajas con la finalidad de lograr un alto nivel de servicio.							
6. Realizar toda función o encargo que le asigne su Jefe inmediato y que conlleve a incrementar la eficiencia de la empresa.							
7. Consolidar y generar el informe diario de ingresos de tienda (PDI)							
<b>4. Conocimientos y Experiencia</b>							
<b>Formación Básica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contabilidad, Administración, Ing. Industrial y/o carreras afines.</li> </ul>						
<b>Especialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No Requiere</li> </ul>						
<b>Otros Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ms Office a nivel intermedio</li> </ul>						
<b>Idioma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingles a nivel básico</li> </ul>						
<b>Manejo de Software</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No requiere</li> </ul>						
<b>Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional</b>	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años	
				X			

Fuente: elaboración propia, basado en Plaza Vea Nuevo Chimbote


Anexo 11. Cuadro de análisis de puesto Jefe de sala

	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>					<b>Código:</b>	004-19-SP
						<b>Fecha:</b>	10/19
						<b>Elaborado por:</b>	Supermercados Peruanos S.A.
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Jefe de Sala</b>						
<b>Dirección/Gerencia/Área:</b>	<b>Sala</b>						
<b>2. Misión del Puesto.</b>							
Supervisar las actividades operativas y administrativas de la sección a su cargo, asegurando una eficiente atención al cliente.							
<b>3. Funciones.</b>							
1. Capacitar al personal nuevo de su área y apoyar a las capacitaciones de la compañía, previa coordinación con el área de Capacitación y con la Dirección de Operaciones.							
2. Verificar que el personal de su área este correctamente uniformado.							
3. Realizar 02 veces al día los briefing con los equipos respectivos, es decir 1º y 2º turno, dando información sobre el presupuesto del día y ofertas.							
4. Mantener los días de stocks dentro de los parámetros establecidos.							
5. Verificación a diario de los resultados obtenidos en los inventarios cíclicos.							
6. Mantener un adecuado orden en los almacenes llevando a cabo los análisis al respecto.							
7. Revisar diariamente los productos de la guía de compras, esto es productos con precios y bien exhibidos.							
8. Realizar otras funciones afines o complementarias asignadas por su Jefe inmediato superior.							
<b>4. Conocimientos y Experiencia</b>							
<b>Formación Básica</b>	• Técnico completo						
<b>Especialización</b>	• No requiere						
<b>Otros Conocimientos</b>	• Ms Office nivel básico, Sistema Ad:hoc., Sistema HACCP, Norma ISO 22000						
<b>Idioma</b>	• Ingles a nivel intermedio						
<b>Manejo de Software</b>	• WMS, BPM						
<b>Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional</b>	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años	
			X				

Fuente: elaboración propia, basado en Plaza Vea Nuevo Chimbote




Anexo 12. Cuadro de análisis de puesto Rs de sala

	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		<b>Código:</b>	005-19-SP			
			<b>Fecha:</b>	10/19			
			<b>Elaborado por:</b>	Supermercados Peruanos S.A.			
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>RS de Sala</b>						
<b>Dirección/Gerencia/Área:</b>	<b>Sala</b>						
<b>2. Misión del Puesto.</b>							
Supervisar las actividades operativas y administrativas de la sección a su cargo, asegurando una eficiente atención al cliente.							
<b>3. Funciones.</b>							
1. Supervisar las actividades operativas y administrativas de la sección en cuanto a: nivel de stocks, exhibición de mercadería, promociones, material publicitario, orden y limpieza, presentación del personal.							
2. Realizar acciones comerciales necesarias para cumplir el presupuesto de venta asignado.							
3. Responsable de la oportuna reposición de mercadería en su sección.							
4. Verificar la calidad y cantidad de la mercadería que ingresa en su sección.							
5. Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad y las auditorias (solo frescos).							
6. Verificar que se registren en el sistema todas las transacciones internas de la sección.							
7. Dirigir las acciones previas a la toma de inventario físico en su sección.							
<b>4. Conocimientos y Experiencia</b>							
<b>Formación Básica</b>	• Técnico completo						
<b>Especialización</b>	• No requiere						
<b>Otros Conocimientos</b>	• Ms Office a nivel básico						
<b>Idioma</b>	• Ingles intermedio						
<b>Manejo de Software</b>	• No requiere						
<b>Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional</b>	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años	
		X					


Fuente: elaboración propia, basado en Plaza Vea Nuevo Chimbote

Anexo 13. Cuadro de análisis de puesto Rs1 de sala

	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		<b>Código:</b>	006-19-SP			
			<b>Fecha:</b>	10/19			
			<b>Elaborado por:</b>	Supermercados Peruanos S.A.			
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>RS 1 de Sala</b>						
<b>Dirección/Gerencia/Área:</b>	<b>Sala</b>						
<b>2. Misión del Puesto.</b>							
Supervisar las actividades operativas y administrativas de la sección a su cargo, asegurando una eficiente atención al cliente.							
<b>3. Funciones.</b>							
1. Verificar al inicio y cierre de Tienda el stock de los productos sensibles, en conjunto con seguridad.							
2. Separar la mercadería no apta para la venta efectuando la oportuna devolución de mercadería al proveedor.							
3. Proponer mejoras en las prácticas y/o métodos de manipuleo de mercadería y exhibición.							
4. Mantener permanentemente motivado al personal.							
5. Distribuir a todo el personal de apoyo externo e interno para el correcto servicio de cada área.							
6. Supervisar el correcto uso y mantenimiento de los activos a su cargo.							
7. Supervisar el cumplimiento de las responsabilidades permanentes de sus respectivas áreas.							
8. Supervisar la buena atención de los clientes.							
<b>4. Conocimientos y Experiencia</b>							
<b>Formación Básica</b>	• Técnico completo						
<b>Especialización</b>	• No requiere						
<b>Otros Conocimientos</b>	• Ms Office a nivel básico						
<b>Idioma</b>	• Ingles intermedio						
<b>Manejo de Software</b>	• No requiere						
<b>Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional</b>	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años	
		X					


Fuente: elaboración propia, basado en Plaza Vea Nuevo Chimbote

Anexo 14. Cuadro de análisis de puesto Jefe de Electro

	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>					<b>Código:</b>	007-19-SP
						<b>Fecha:</b>	10/19
						<b>Elaborado por:</b>	Supermercados Peruanos S.A.
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Jefe de Electro</b>						
<b>Dirección/Gerencia/Área:</b>	<b>Electro</b>						
<b>2. Misión del Puesto.</b>							
Supervisar todas las actividades operativas y administrativas de la sección en cuanto a: nivel de stocks, exhibición de mercadería, promociones, material publicitario, orden y limpieza, presentación del personal.							
<b>3. Funciones.</b>							
1. Supervisar las actividades operativas y administrativas de la sección en cuanto a: nivel de stocks, exhibición de mercadería, promociones, material publicitario, orden y limpieza, presentación del personal.							
2. Responsable de la oportuna reposición de mercadería en su sección. Asimismo, proponer mejoras en las prácticas y/o métodos de manipuleo de mercadería y exhibición.							
3. Verificar la calidad y cantidad de la mercadería que ingresa en su sección, y revisar que los productos de la guía de compras, mantengan los precios propuestos y se encuentren bien exhibidos.							
4. Verificar al inicio y cierre de Tienda el stock de los productos sensibles, en conjunto con seguridad.							
5. Dirigir las acciones previas a la toma de inventario físico en su sección. Asimismo, verificación a diario de los resultados obtenidos en los inventarios cíclicos.							
6. Verificar que se registren en el sistema todas las transacciones internas de la sección.							
7. Revisar diariamente los productos de la guía de compras, esto es productos con precios y bien exhibidos.							
<b>4. Conocimientos y Experiencia</b>							
<b>Formación Básica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Egresado de las carreras de Administración, Ingeniería Industrial o afines.</li> </ul>						
<b>Especialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No requiere</li> </ul>						
<b>Otros Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de Excel a nivel intermedio.</li> </ul>						
<b>Idioma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingles a nivel intermedio</li> </ul>						
<b>Manejo de Software</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SCR, PMM, WMS</li> </ul>						
<b>Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional</b>	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años	
		X					


Fuente: elaboración propia, basado en Plaza Ve a Nuevo Chimbote

Anexo 15. Cuadro de análisis de puesto Vendedor de Electro

	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		<b>Código:</b>	008-19-SP			
			<b>Fecha:</b>	10/19			
			<b>Elaborado por:</b>	Supermercados Peruanos S.A.			
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Vendedor de Electro</b>						
<b>Dirección/Gerencia/Área:</b>	<b>Electro</b>						
<b>2. Misión del Puesto.</b>							
Abordar y asesorar a los clientes en productos electro de nuestra tienda, buscando la satisfacción del cliente. Responsable de la oportuna reposición de mercadería en su sección. Asimismo, proponer mejoras en las prácticas y/o métodos de manipuleo de mercadería y exhibición.							
<b>3. Funciones.</b>							
1. Verificar al inicio y cierre de Tienda el stock de los productos sensibles, en conjunto con seguridad.							
2. Realizar otras funciones afines o complementarias asignadas por su Jefe inmediato superior.							
3. Verificar que se registren en el sistema todas las transacciones internas de la sección.							
4. Distribuir a todo el personal de apoyo externo e interno para el correcto servicio de cada área.							
5. Dirigir las acciones previas a la toma de inventario físico en su sección.							
6. Realizar acciones comerciales necesarias para cumplir el presupuesto de venta asignado.							
7. Supervisar la buena atención de los clientes.							
<b>4. Conocimientos y Experiencia</b>							
<b>Formación Básica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tercio superior</li> </ul>						
<b>Especialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No requiere</li> </ul>						
<b>Otros Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms Office a nivel básico</li> </ul>						
<b>Idioma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inglesa nivel básico</li> </ul>						
<b>Manejo de Software</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No requiere</li> </ul>						
<b>Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional</b>	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años	
	X						


Fuente: elaboración propia, basado en Plaza Ve a Nuevo Chimbote

Anexo 16. Cuadro de análisis de puesto RS de Servicios

	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		<b>Código:</b>	009-19-SP			
			<b>Fecha:</b>	10/19			
			<b>Elaborado por:</b>	Supermercados Peruanos S.A.			
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>RS de Servicios</b>						
<b>Dirección/Gerencia/Área:</b>	<b>Cajas</b>						
<b>2. Misión del Puesto.</b>							
Responsable de la oportuna reposición de mercadería en su sección verificar la calidad y cantidad de la mercadería que ingresa en su sección, dirigir las acciones previas a la toma de inventario físico en su sección y supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad y las auditorias.							
<b>3. Funciones.</b>							
1. Dirigir las acciones previas a la toma de inventario físico en su sección.							
2. Brindar atención a cualquier situación particular que se presente							
3. Controlar el servicio durante el desarrollo de la operación							
4. Impulsar las ventas de productos de temporada							
5. Chequeo de los proceso de cierre y apertura Check list de limpieza							
6. Separar la mercadería no apta para la venta efectuando la oportuna devolución de mercadería al proveedor.							
7. Proponer mejoras en las prácticas y/o métodos de manipuleo de mercadería y exhibición.							
<b>4. Conocimientos y Experiencia</b>							
<b>Formación Básica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Técnico completo</li> </ul>						
<b>Especialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No requiere</li> </ul>						
<b>Otros Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ms Office a nivel básico</li> </ul>						
<b>Idioma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingles a nivel básico</li> </ul>						
<b>Manejo de Software</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>WMS, BPM</li> </ul>						
<b>Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional</b>	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años	
		X					


Fuente: elaboración propia, basado en Plaza Vea Nuevo Chimbote

Anexo 17. Cuadro de análisis de puesto Jefe de Frescos

	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		<b>Código:</b>	010-19-SP			
			<b>Fecha:</b>	10/19			
			<b>Elaborado por:</b>	Supermercados Peruanos S.A.			
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Jefe de Frescos</b>						
<b>Dirección/Gerencia/Área:</b>	<b>Frescos</b>						
<b>2. Misión del Puesto.</b>							
Responsable de la oportuna reposición de mercadería en su sección, verificar la calidad y cantidad de la mercadería que ingresa en su sección, dirigir las acciones previas a la toma de inventario físico en su sección. Supervisar el cumplimiento de los estándares de calidad y las auditorias (solo frescos).							
<b>3. Funciones.</b>							
1. Supervisar las actividades operativas y administrativas de la sección en cuanto a: nivel de stocks, exhibición de mercadería, promociones, material publicitario, orden y limpieza, presentación del personal.							
2. Responsable de la oportuna reposición de mercadería en su sección. Asimismo, proponer mejoras en las prácticas y/o métodos de manipuleo de mercadería y exhibición.							
3. Verificar la calidad y cantidad de la mercadería que ingresa en su sección, y revisar que los productos de la guía de compras, mantengan los precios propuestos y se encuentren bien exhibidos.							
4. Dirigir las acciones previas a la toma de inventario físico en su sección. Asimismo, verificación a diario de los resultados obtenidos en los inventarios cíclicos.							
5. Verificar al inicio y cierre de Tienda el stock de los productos sensibles, en conjunto con seguridad.							
6. Verificar que se registren en el sistema todas las transacciones internas de la sección.							
7. Proponer mejoras en las prácticas y/o métodos de manipuleo de mercadería y exhibición.							
<b>4. Conocimientos y Experiencia</b>							
<b>Formación Básica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración, Ing., de alimentos, Ing. Industrial y/o carreras afines</li> </ul>						
<b>Especialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No requiere</li> </ul>						
<b>Otros Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ms Office a nivel básico</li> </ul>						
<b>Idioma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingles a nivel intermedio</li> </ul>						
<b>Manejo de Software</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PMM, SCR, WMS</li> </ul>						
<b>Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional</b>	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años	
			X				


Fuente: elaboración propia, basado en Plaza Vea Nuevo Chimbote

Anexo 18. Cuadro de análisis de puesto Rs de frescos

	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		<b>Código:</b>	011-19-SP			
			<b>Fecha:</b>	10/19			
			<b>Elaborado por:</b>	Supermercados Peruanos S.A.			
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>RS de Frescos</b>						
<b>Dirección/Gerencia/Área:</b>	<b>Frescos</b>						
<b>2. Misión del Puesto.</b>							
Apoyar a los clientes, ordenar y reponer quiebres visuales de su área, así como gestionar la mercadería en stock y darle rotación.							
<b>3. Funciones.</b>							
1. Pesado de insumos y revisión de mercadería							
2. Desinfección de insumos y revisión de mercadería registrada							
3. Armar lineal de comidas y decorar platos							
4. Arma salad bar y deja desayuno para el apertura del deli							
5. Fifo y fv de productos en general de comidas preparadas							
6. Producción comidas pesado de platos para el deli y lineal							
7. Limpieza de laboratorio reposición de comidas deli y lineal							
8. Revisa rotulados de productos almacenados orden y limpieza							
9. Llena formatos y espera para entregar relevo a colaborador siguiente							
<b>4. Conocimientos y Experiencia</b>							
<b>Formación Básica</b>	• Técnico completo						
<b>Especialización</b>	• No requiere						
<b>Otros Conocimientos</b>	• Ms Office a nivel básico						
<b>Idioma</b>	• Ingles a nivel básico						
<b>Manejo de Software</b>	• No requiere						
<b>Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional</b>	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años	
		X					

Fuente: elaboración propia, basado en Plaza Vea Nuevo Chimbote


Anexo 19. Cuadro de análisis de puesto Rs1 de frescos

	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		<b>Código:</b>	012-19-SP			
			<b>Fecha:</b>	10/19			
			<b>Elaborado por:</b>	Supermercados Peruanos S.A.			
<b>Nombre del Puesto:</b>	RS 1 de Frescos						
<b>Dirección/Gerencia/Área:</b>	Frescos						
<b>2. Misión del Puesto.</b>							
Apoyar a los clientes, ofreciéndoles un mejor servicio acompañado de la más alta calidad y a un buen precio, gestiona, ordena y repone los productos que llegan a tienda.							
<b>3. Funciones.</b>							
1. Analizar stock teórico, físico y venta							
2. Sacar de cámara y almacén los insumos							
3. Limpieza de moldes							
4. Mezclar bases horneado							
5. Revisión de puntos críticos de auditoria							
6. Revisión, llenado de vitrinas							
7. Revisión de formatos							
8. Alistar coches para horneado							
<b>4. Conocimientos y Experiencia</b>							
<b>Formación Básica</b>	• Tercio superior						
<b>Especialización</b>	• No Requiere						
<b>Otros Conocimientos</b>	• Ms Office a nivel básico						
<b>Idioma</b>	• Ingles a nivel básico						
<b>Manejo de Software</b>	• No requiere						
<b>Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional</b>	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años	
	X						

Fuente: elaboración propia, basado en Plaza Vea Nuevo Chimbote




Anexo 20. Cuadro de análisis de puesto Jefe de recepción

	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		<b>Código:</b>	013-19-SP			
			<b>Fecha:</b>	10/19			
			<b>Elaborado por:</b>	Supermercados Peruanos S.A.			
<b>Nombre del Puesto:</b>		<b>Jefe de Recepción</b>					
<b>Dirección/Gerencia/Área:</b>		<b>Recepción</b>					
<b>2. Misión del Puesto.</b>							
Responsable del correcto funcionamiento de todas las actividades que se desarrollan en almacén, la gestión y también de la optimización del espacio. Una buena labor lleva a la empresa a unos resultados óptimos con el consiguiente aumento de la calidad del servicio y de la satisfacción del cliente.							
<b>3. Funciones.</b>							
1. Decide sobre los procedimientos de control de inventario y supervisa su cumplimiento. Además, tiene que controlar los stocks y las condiciones en las que éste se almacena. Decidiendo también la ubicación de la mercancía en el almacén, teniendo en cuenta las características de la misma y las manipulaciones que vaya a sufrir.							
2. La verificación del cumplimiento de las órdenes de pedido, asegurándose de que los procedimientos planeados se cumplan en el tiempo, con la calidad y la seguridad previstas.							
3. Decidir sobre los recursos que se deben emplear, ya sean medios materiales o humanos.							
4. Gestionar el almacén en su sentido más amplio, eligiendo las políticas más rentables y de acuerdo con la estrategia de la empresa.							
5. El control sobre el mantenimiento del almacén para evitar errores y agilizar los procesos de recepción de las mercancías y preparación de los pedidos.							
6. Gestionar, comunicar y negociar para tratar con los trabajadores y con terceros que intervengan en el proceso.							
<b>4. Conocimientos y Experiencia</b>							
<b>Formación Básica</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración, Contabilidad, Ing. Industrial y/o carreras afines</li> </ul>					
<b>Especialización</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>No requiere</li> </ul>					
<b>Otros Conocimientos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Ms Office a nivel intermedio</li> </ul>					
<b>Idioma</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Inglesa a nivel intermedio</li> </ul>					
<b>Manejo de Software</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>PMM, WSM, Oracle, Atila, ITE</li> </ul>					
<b>Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional</b>		No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años
				X			


Fuente: elaboración propia, basado en Plaza Vea Nuevo Chimbote

Anexo 21. Cuadro de análisis de puesto Rs de Recepción

	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		<b>Código:</b>	014-19-SP			
			<b>Fecha:</b>	10/19			
			<b>Elaborado por:</b>	Supermercados Peruanos S.A.			
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>RS de Recepción</b>						
<b>Dirección/Gerencia/Área:</b>	<b>Recepción</b>						
<b>2. Misión del Puesto.</b>							
Cumplir con las reposiciones diarias; revisar la bitácora comercial, reponer la mercadería pactada en la bitácora y cumplir con el cronograma de citas de proveedores coordinado desde el almacén central.							
<b>3. Funciones.</b>							
1. Informar los productos faltantes en el área de acuerdo a las políticas de la empresa.							
2. Acomodar los productos, según los protocolos de exhibición y los procedimientos establecidos por la empresa.							
3. Verificar las condiciones de aseo de su área.							
4. Tener conocimiento del área y productos a reponer							
5. Revisión de Protocolos actualizados de empresa.							
6. Entregar información de los productos a los clientes.							
7. Simulación de registro de productos y necesidad de reposición mediante herramientas y canales establecidos.							
8. Los productos son verificados según los estándares de limpieza.							
<b>4. Conocimientos y Experiencia</b>							
<b>Formación Básica</b>	• Tercio superior						
<b>Especialización</b>	• No requiere						
<b>Otros Conocimientos</b>	• Ms Office a nivel básico						
<b>Idioma</b>	• Ingles a nivel básico						
<b>Manejo de Software</b>	• No requiere						
<b>Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional</b>	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años	
	X						

Fuente: elaboración propia, basado en Plaza Vea Nuevo Chimbote

Anexo 22. Cuadro de análisis de puesto Gerente de Tienda

	<b>ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>		<b>Código:</b>	015-19-SP			
			<b>Fecha:</b>	10/19			
			<b>Elaborado por:</b>	Supermercados Peruanos S.A.			
<b>Nombre del Puesto:</b>	<b>Gerente de Tienda</b>						
<b>Dirección/Gerencia/Área:</b>	<b>Gerencia</b>						
<b>2. Misión del Puesto.</b>							
Gestionar los recursos (personales, operativos y financieros) dentro del marco de políticas y procedimientos establecidos a fin de alcanzar los resultados esperados de la tienda asignada.							
<b>3. Funciones.</b>							
1. Controlar la gestión diaria mediante la comparación del presupuesto contra el resultado real a través de las ventas, ratios de mermas, pérdida, gastos de personal y gastos de operación, a fin de desarrollar estrategias oportunas con el propósito de alcanzar los resultados esperados para la tienda.							
2. Velar por correcto uso, cuidado y mantenimiento de los activos de la tienda (Coches, Canastas, equipos, etc.), con la finalidad de mantener en buen estado los activos.							
3. Controlar la reposición de los stocks de productos de tienda y de la rotación de inventarios; coordinando con el área de abastecimiento logístico sobre las excepciones o ajustes respecto a la oportunidad y/o volúmenes de aprovisionamiento.							
4. Gestionar, delegar y monitorear el desarrollo de las labores del personal a cargo, de modo de garantizar el correcto funcionamiento de las operaciones.							
5. Funcionar como un vínculo de comunicación entre la central del retail y sus trabajadores.							
6. Fomentar y monitorear el crecimiento y desarrollo del personal del personal bajo su cargo, cumpliendo con las prácticas elaboradas por la Dirección de Gestión Humana y Calidad (Evaluación del desempeño, capacitaciones, focus de clima, inducción de personal- operativa/institucional)							
7. Realizar el seguimiento a las políticas y procedimientos definidos para el Control de la Calidad y Servicio al Cliente, con el fin de asegurar el correcto cumplimiento de estas según lo establecido por la compañía.							
8. Gestionar y supervisar el buen servicio al cliente; además, dar las instrucciones y capacitaciones a su personal, con la finalidad de brindar una buena atención a los clientes.							
<b>4. Conocimientos y Experiencia</b>							
<b>Formación Básica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Egresado/Bachiller o Titulado en Administración, Ingeniería y carreras afines.</li> </ul>						
<b>Especialización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indispensable conocimiento y manejo de indicadores de gestión, análisis de resultados, BSC.</li> </ul>						
<b>Otros Conocimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conocimientos de Excel a nivel intermedio o avanzado. Manejo de fórmulas y tablas dinámicas.</li> </ul>						
<b>Idioma</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingles a nivel intermedio</li> </ul>						
<b>Manejo de Software</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SCR, PMM, Oracle, KPI, WMS</li> </ul>						
<b>Experiencia Previa Mínima Requerida en el área funcional</b>	No Requerida	Hasta 1 año	Entre 1 y 2 años	Entre 3 y 4 años	Entre 5 y 7 años	Más de 7 años	
			X				

Fuente: elaboración propia, basado en Plaza Vea Nuevo Chimbote

Anexo 23. Formato de Plan de Capacitación

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN 2019</b>				
<b>DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO</b>				
<b>FEEDBACK DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>				
<b>PUESTO: SUPERVISOR DE CAJEROS</b>				
<b>FORMACIÓN Y DESARROLLO DE:</b>	<b>TEMA</b>	<b>DIRIGIDO A: (Número de personas)</b>		
		<b>JEFES</b>	<b>RS1/SUPERVISORA</b>	<b>RS</b>
Competencias Conductuales	<b>Adaptación y flexibilidad</b>	1	3	12
Competencias Conductuales	<b>Análisis y solución de problemas</b>	1		
Competencias Conductuales	<b>Comunicación</b>		1	
Competencias Conductuales	<b>Curiosidad e Innovación</b>		1	1
Competencias Conductuales	<b>Liderazgo</b>		1	
Competencias Conductuales	<b>Orientación a resultados</b>		1	
Competencias Conductuales	<b>Orientación a los clientes</b>		2	
Competencias Conductuales	<b>Planificación y Organización</b>	1		
Competencias Conductuales	<b>Proactividad</b>	1	25	
Competencias Conductuales	<b>Trabajo en equipo</b>	1	11	4
Competencias Conductuales	<b>Visión Estratégica</b>		1	
Competencias Técnicas	<b>Gestión de área</b>			
Competencias Técnicas	<b>Plan estratégico institucional</b>	8	71	10
Competencias Técnicas	<b>Gestión de RRHH</b>		38	26
Competencias Técnicas	<b>Seguridad de la información</b>	1	1	
Competencias Técnicas	<b>Habilidades Gerenciales</b>	1	3	
Competencias Técnicas	<b>Planeación Estratégica</b>		1	
Salud Ocupacional	<b>Primeros Auxilios</b>	12	24	
Salud Ocupacional	<b>Seguridad Ocupacional</b>		3	
	<b>TOTALES POR No. DE PERSONAS</b>	<b>27</b>	<b>187</b>	<b>53</b>

Fuente: Plaza Vea Nvo. Chimbote



Anexo 25. Carta de Autorización



Nuevo Chimbote, 18 de junio del 2019

**CARTA DE AUTORIZACIÓN**

Mediante el presente se autoriza la recolección de información a la Srta. Angie Pastor Benites con DNI 74945020 y al Joven Dayby Anthony Gutierrez Cabrera con DNI 70926818, con la finalidad de la elaboración de su Proyecto de Tesis que se titula "Método de evaluación 360° para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de Plaza Vea Nuevo Chimbote, 2019" desarrollada en la Universidad César Vallejo filial Chimbote,

  
**CRISTIANA CALLE VILLA**  
GERENTE DE TIENDA  
CALLE VEA  
CALLE VEA

---

FIRMA  
Encargado de Tienda

Supermercados Peruanos S.A.  
Calle Hunu 181 2º piso San Borja  
Lima 43 Perú  
T (51) 618 8000  
F (51) 618 8314