



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**Propuesta de evaluación 360° para conocer el desempeño  
laboral de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional  
Jaén–San Ignacio.**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciada en Administración

**AUTORES:**

Bach. Mendo Julca, Melissa (ORCID: 0000-0001-5564-5701)

Bach. Quispe Vásquez, Violeta (ORCID: 0000-0003-1047-1044)

**ASESORA:**

Dra. Flores Fernández, Mileydi (ORCID: 0000-0002-6257-1795)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de organizaciones

CHICLAYO – PERÚ

2020

## **Dedicatoria**

Este trabajo lo dedico con mucho amor a mis adorados hijos y a mi madre, ellos han representado el pilar fundamental durante mi vida personal y mi formación académica.

Melissa

A mis padres y hermanos por ser los pilares fundamentales de mi vida y formación profesional, brindándome su apoyo incondicional, confianza y valores.

Violeta

## **Agradecimiento**

A los trabajadores de Gerencia Sub Regional Jaén por su apoyo durante el desarrollo de la investigación.

Melissa

A todas las personas que me han brindado su apoyo incondicional y que han representado mi motivación en este largo camino.

Violeta

## Índice de contenidos

Carátula .....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de tablas.....	v
Índice de gráficos y figuras .....	vi
Resumen .....	viii
Abstract .....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	5
III. METODOLOGÍA .....	23
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	23
3.3. Población (criterio de selección), muestra, muestreo y unidad de análisis. ....	25
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	25
3.5. Procedimiento.....	26
3.6. Método de análisis de datos .....	26
3.7. Aspectos éticos .....	26
IV. RESULTADOS.....	28
V. DISCUSIÓN.....	31
VI. CONCLUSIONES .....	35
VII. RECOMENDACIONES .....	36
VIII. PROPUESTA.....	37
REFERENCIAS .....	62
ANEXOS.....	66

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Niveles y rangos de la variable DL .....	85
<b>Tabla 2:</b> Matriz de operacionalización de variables .....	86
<b>Tabla 3:</b> Análisis de los documentos de gestión de RR.HH. de la GSRJSI.....	87
<b>Tabla 4:</b> Nivel del DL de los trabajadores de la GSRJSI.....	87
<b>Tabla 5:</b> Análisis del DL según la motivación de los trabajadores de la GSRJSI .....	88
<b>Tabla 6:</b> Análisis del DL según la cultura organizacional de la GSRJSI.....	88
<b>Tabla 7:</b> Análisis del DL según la comunicación en la GSRJSI .....	88
<b>Tabla 8:</b> Análisis del DL según la remuneración en la GSRJSI .....	89
<b>Tabla 9:</b> Confiabilidad de la variable DL .....	89

## Índice de gráficos y figuras

<b>Figura 1:</b> Proceso de E360° .....	11
<b>Figura 2:</b> Integración de la E360° a la estrategia de recursos humanos.....	12
<b>Figura 3:</b> Nivel del DL de los trabajadores de la GSRJSI .....	28
<b>Figura 4:</b> El DL según la motivación de los trabajadores de la GSRJSI .....	29
<b>Figura 5:</b> El DL según la cultura organizacional de la GSRJSI.....	29
<b>Figura 6:</b> El DL según la comunicación en la GSRJSI.....	30
<b>Figura 7:</b> El DL según la remuneración en la GSRJSI.....	30

## Resumen

El trabajo de investigación titulado Propuesta de evaluación 360° para conocer el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Jaén–San Ignacio, tuvo como objetivo proponer el modelo de E360° para conocer el desempeño laboral de los colaboradores de la GSRJSI.

El estudio fue de enfoque mixto – descriptivo y propositivo, con diseño no experimental transversal. El estudio nos permitió analizar el modelo de ED; concluyendo que la GSRJSI cuenta con un plan de gestión de RR. HH. para evaluar el DL; sin embargo, no está siendo aplicada, debido a que, las ED de los servidores públicos son realizadas por SERVIR, el cual aún no lo implementa. En ese sentido, el 40% de los trabajadores indicaron que el nivel de DL es adecuado. Los resultados obtenidos, nos permitió diseñar un plan basado en el modelo de E360°, el cual permitirá conocer el DL de los colaboradores de la GSRJSI.

Finalmente, para la obtención de los resultados se utilizó la técnica del análisis documental y la encuesta, y el instrumento de recolección de datos fue la ficha de análisis y el cuestionario.

**Palabras claves:** Evaluación 360°, desempeño laboral, evaluación de desempeño, Gerencia Sub Regional Jaén San Ignacio.

## **Abstract**

The research work titled Proposal for 360 ° evaluation to know the job performance of the workers of the Jaén – San Ignacio Sub Regional Management, had the objective of proposing the E360 ° model to know the job performance of the GSRJSI collaborators.

The study was a mixed-descriptive and purposeful approach, with a non-experimental cross-sectional design. The study allowed us to analyze the ED model; concluding that the GSRJSI has a RR management plan. H H. to evaluate the DL; however, it is not being applied, since the EDs of public servers are performed by SERVIR, which has not yet implemented it. In this sense, 40% of the workers indicated that the DL level is adequate. The results obtained allowed us to design a plan based on the E360 ° model, which will allow us to know the DL of the GSRJSI collaborators.

Finally, to obtain the results, the documentary analysis and survey technique was used, and the data collection instrument was the analysis form and the questionnaire.

**Keywords:** 360 ° evaluation, job performance, performance evaluation, Sub Regional Management Jaén San Ignacio.



## I. INTRODUCCIÓN

El éxito o fracaso de una empresa está establecido por sus colaboradores, por su desempeño y su capacidad de adicionar valor, esto es hoy en día lo que se busca con más fuerza y en lo que las empresas invierten para asegurar su futuro. Es allí que surge la necesidad de conocer cómo realmente se están desarrollando los trabajadores en sus labores, sin embargo, conforme las empresas se desarrollan necesitan implementar sistemas que les otorgue datos válidos y confiables respecto al rendimiento de sus trabajadores y así saber si están contribuyendo al logro de las metas empresariales.

La E360° es un instrumento que se emplea para cuantificar de manera integral las competencias y desempeño de los colaboradores, es decir, esta herramienta tiene por finalidad medir el desempeño del empleado. Al respecto los empleados de la empresa desarrollarán aprendizajes a través de la motivación de realizar su trabajo, no sólo por los premios o satisfacción, sino por el bienestar de sus compañeros de trabajo, la sociedad y su familia. En tal sentido, las organizaciones desarrollarán un equipo humano motivado, comprometido con los objetivos organizacionales, y sobre todo con un alto rendimiento (Cachutt, 2015).

La E360° es uno de los modelos más completo, elaborado para medir la productividad de los colaboradores; este método involucra la participación de agentes externos e internos, los mismos que interactúan con los colaboradores en el cumplimiento de sus tareas cotidianas. Los jefes, subalternos y compañeros están en los agentes internos, mientras que los proveedores y clientes se encuentran en los agentes externos. Así mismo, el logro de esta metodología se focaliza en el proceso de retroalimentación, el mismo que aporta un alto grado de lealtad, reuniendo recomendaciones y alternativas que ayudarán a mejorar la endeblez encontrada y aprovechar las competencias del evaluado (Casallas, 2016).

Las empresas privadas de México promueven el crecimiento de la persona para contar con un colaborador calificado que solucione los problemas, elabore

productos de calidad y preste servicios eficientes; generando un impacto positivo en la innovación reflejando la capacidad de la organización para acrecentar e integrar conocimientos. Asimismo, deben implementar estrategias y procesos de capacitación que posibiliten el fortalecimiento del desempeño laboral e incremento de la productividad, y así hacer frente a los recientes desafíos del mercado laboral (Velásquez-Durán, 2017).

El DL no es el resultado en la cual se orienta la acción, es el acto del colaborador orientado deliberadamente al logro de un resultado, la misma que se realiza conscientemente donde también participan otros representantes con las competencias de entorpecer o facilitar la relación entre resultado y comportamiento (Peña & Durán, 2016).

En nuestro país existe polémica respecto a las evaluaciones del DL, es decir el 50% de empleados manifiestan que su evaluación de desempeño es arbitraria. Por otro lado, el 28% de directores de recursos humanos cree que los directivos y jefes solo llenan los formatos de valoración por dar cumplimiento a los procedimientos. Lo interesante de las evaluaciones es que posibilitan que los colaboradores sean informados de su productividad de manera periódica, y, consecuentemente, se establezca la meritocracia para el incremento de la remuneración y ascensos. Por otro lado, lo desfavorable es que los colaboradores lo sienten cómo un proceso burocrático que no proporciona valor (Fischman, 2017).

Así mismo, para que haya un buen DL, esto depende mucho del clima organizacional, dado que es un aspecto valioso para los colaboradores. En ese contexto, en el Perú el 81% de los empleados conceptualizan que el clima laboral es elemental para realizar un buen DL; por otro lado, el 86% de peruanos estarían aptos a dejar su empleo si en su empresa existiera un mal clima laboral; el 19% manifestó que esto no interviene en sus labores. En cuanto a la valoración, el 64% reconoce que es valorado por su jefe inmediato, mientras que el 36% indican que su labor no es valorada. Cabe indicar que el 49% de los colaboradores manifiestan que se practica la meritocracia como premio o reconocimiento a su DL, asimismo, el aspecto más relevante para admitir un

puesto de trabajo lo lidera la remuneración con el 27%, seguido de un buen clima laboral (23%), el 22% indican que se debe contar con las preeminencias de un empleado formal, mientras que el 19% manifiesta que se debe tener una opción de ascenso, finalmente los horarios flexibles y los incentivos obtuvo el 9% (Zumaeta, 2018).

Los directores tienen que conocer las estrategias organizacionales que proponen las instituciones y determinar cuál es el DL de sus colaboradores. Esta información les va a permitir plantear procesos de mejora continua, así como perfeccionar el DL, clima organizacional, y así saber la manera cómo se está desarrollando el trabajo para lograr las metas institucionales (Aguirre Z, Rios, & Aguirre, 2017)

El rendimiento laboral de los colaboradores de la empresa Interamericana Norte SAC de la ciudad de Chiclayo, se encuentra en un nivel alto, debido a que existe un trabajo en equipo, buenas relaciones interpersonales, así como, una buena organización de la empresa, lo que permite a los empleados desarrollar sus actividades motivados, logrando la iniciativa y creatividad para brindar un servicio excelente, orientado a los resultados personales y de la empresa (Vallejos, 2019).

La GSRJSI, se ubica en la calle Tahuantinsuyo N° 765, distrito y provincia de Jaén, perteneciente al departamento Cajamarca. Presupuestalmente depende del Gobierno Regional Cajamarca y estructuralmente establece el órgano de línea Sub Gerencia de Administración, la cual tiene a cargo el área de recursos humanos. Esta última se encarga del control de asistencia y evaluación del desempeño laboral de los colaboradores, tarea que es muy compleja debido a que existe una etiqueta de improductividad en empleados con muchos años de servicio, los cuales tienen pocas ganas de generar resultados. En ese sentido, la evaluación de desempeño sirve para establecer acuerdos, definir objetivos y responsabilidades entre los colaboradores y los diferentes niveles jerárquicos de la entidad, permitiendo establecer estrategias de mejora continua para el cumplimiento de las metas institucional.

De acuerdo a los sucesos de la realidad problemática, se plantea la siguiente **pregunta del problema**, ¿El modelo de E360° ayudará a conocer el DL de los trabajadores de la Gerencia SRJSI? Asimismo, el estudio se justificaría de la siguiente manera:

De manera **teórica**, en base al marco teórico y el análisis realizado en las teorías abordadas, tales como, las vinculadas al tratamiento de las variables E360° y DL, el estudio se presenta como antecedente para próximas investigaciones, a nivel **práctico** se justifica porque la investigación permitió que los directivos de la GSRJSI conocieran la importancia de implementar el modelo de E360° y como esta les va ayudar a conocer el DL de sus colaboradores, a nivel **metodológico**, desde este enfoque el estudio se justifica debido al aporte que brinda tras la confección de instrumentos para mensurar las variables, y así poder cumplir con los objetivos trazados; de tal forma que estos podrán ser replicados por estudios futuros.

Para resolver ello, se propone el siguiente **objetivo general**: Proponer el modelo de E360° para conocer el DL de los trabajadores de la GSRJSI, **objetivos específicos**: Conocer el modelo de evaluación de la GSRJSI; Identificar el nivel del DL de los trabajadores de la GSRJSI; Diseñar un plan basado en el modelo de E360°. De ahí que la **hipótesis** de la investigación fue: **H<sub>1</sub>**: Si se propone el modelo de E360°, entonces mejoraría el conocimiento del DL de los trabajadores de la GSRJSI; **H<sub>0</sub>**: Si se propone el modelo de E360°, entonces no mejoraría el conocimiento del DL de los trabajadores de la GSRJSI.

## II. MARCO TEÓRICO

Como sustento de las variables en estudio abordaremos investigaciones realizados por diferentes autores, las cuales se centrarán en el escenario local, nacional e internacional.

La tesis titulada “Mejora en la aceptación de la evaluación del desempeño a través de ajuste entre los resultados individuales de la evaluación y la auto evaluación”, (Tesis Postgrado). Universidad de Chile, el estudio tuvo como objetivo plantear un sistema para la ED y así mejorar la aceptación por parte del evaluado a través del ajuste entre la autoevaluación y la evaluación. La investigación tuvo dos enfoques: cuantitativa y cualitativa, dado que, se analizó los resultados de la evaluación previamente aplicada mediante encuestas, y, posteriormente, se realizó un análisis cualitativo a través de las entrevistas informales a los líderes de la organización. La investigación concluye que el modelo de E360° permitirá a los colaboradores conocer sus virtudes y oportunidades de mejora, facultado en dos características: la aceptación y el ajuste de la ED. Finalmente, el estudio sustenta que hay una relación elocuente entre evaluación del E360° y el grado de convergencia entre la autopercepción y el criterio que tiene el equipo de trabajo del evaluador dentro de la empresa (Herrera, 2018).

Por otro lado, en la tesis “La evaluación del desempeño de 360 grados basada en competencias y su influencia en los índices de productividad del período abril 2014 - julio 2014. Área de talento humano de Consulting & Tax”, (Tesis pregrado). Universidad Central, Ecuador, tuvo como objetivo delimitar de qué manera afecta la E360° basada en competencias, en los índices de productividad del área de recursos humanos. El estudio se fundamenta teóricamente en el estudio de gestión empresarial de Martha Alles, la cual se basa en modelos de ED planificado en competencias. Además, el estudio es descriptivo, no experimental, concluyendo que la E360° basado en competencias influye positivamente en los índices de productividad, asimismo se recomienda que en el caso de que sus integrantes cambiaran debería haber un seguimiento, el mismo que se debe realizar periódicamente (Ramírez, 2015).

En el estudio titulado “Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa – UNAN. Período 2016”, (Tesis Postgrado). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. El estudio fue cuantitativo con elementos cualitativo de tipo descriptivo y explicativo, el objetivo fue examinar el clima organizacional y como incide en el rendimiento laboral de los docentes y colaboradores administrativos de la facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa. Asimismo, la población fue de 88 colaboradores, por lo que la muestra fue de 59 trabajadores, concluyendo que el rendimiento laboral es bajo, aunque las tareas son realizadas en el tiempo establecido, por otro lado, la toma de decisiones mayormente es de manera individual. Además, los trabajadores administrativos y docentes conceptualizan que el perfeccionamiento del clima organizacional influiría de forma positiva en las relaciones interpersonales y el desempeño laboral, siempre y cuando se sientan bien en el trabajo (Zans, 2017).

En la tesis titulada “Clima organizacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la asociación cooperativa de ahorro y crédito de profesionales en administración de empresas y carreras afines de responsabilidad limitada – COASPAE R.L., Municipio San Salvador”, (tesis de pregrado). Universidad Del Salvador, su objetivo fu elaborar una propuesta de progreso del contorno laboral, el mismo que ayude las situaciones ambientales y al desarrollo de las actividades de los trabajadores. El estudio fue de enfoque descriptivo, con diseño no experimental debido que los eventos y acontecimientos fueron observados y analizados dentro del ambiente natural, por lo tanto las variables no fueron manipuladas; concluyendo que el ambiente laboral influye en la evaluación y que esto representa un aporte bueno o malo en las actividades de los colaboradores, por lo que se necesita fomentar las buenas relaciones interpersonales y el trabajar en equipo entre los miembros de las diferentes unidades de la empresa, asimismo, la estructura organizacional está correctamente definido en toda la organización (Anaya & Flores, 2019).

El estudio titulado "Motivación y Desempeño Laboral" (tesis pregrado). Universidad Rafael Landívar, Guatemala. El estudio fue descriptivo, y el objetivo general fue establecer cómo la motivación influye en el DL de los empleados administrativos en la empresa de alimentos de la zona 1 de Quetzaltenango. Para medir el nivel de la motivación se empleó la prueba psicométrica, mientras que para instituir el grado del desempeño laboral se utilizó la escala de Likert; finalmente, según los resultados obtenidos se llega a la conclusión que la motivación influye en el DL de los empleados administrativos (Sum, 2015).

La tesis titulada "El modelo de evaluación de 360° y el desempeño laboral en los colaboradores del área operativa de una empresa ferroviaria, Lurigancho, 2018", (Tesis pregrado). Universidad César Vallejo, Lima, su objetivo fue delimitar la relación entre el modelo de E360° y el DL de los colaboradores. El tipo de estudio fue cuantitativo con diseño no experimental, correlacional y transversal; asimismo, tuvo una muestra de 80 colaboradores del área operativa y para recabar la información se empleó la encuesta conformada por un cuestionario de 20 preguntas. Finalmente, según los datos adquiridos se concluye que hay relación positiva moderada entre las variables en estudios, tal y cual queda demostrado con la estadística Rho de Sperman de 0.420 y una significancia de 0.001, lo que indica que el desempeño laboral de los trabajadores está en función de la motivación e iniciativa de los directivos de la organización (García, 2018).

En la investigación titulada "Evaluación de 360° del desempeño laboral en los colaboradores del área de operaciones. Clínica Good Hope, Miraflores, 2015" (tesis pregrado). Universidad Peruana Unión, Lima. La investigación fue de tipo cuantitativo con alcance descriptivo, y tuvo como objetivo determinar cómo se aplica la E360° en los trabajadores del área de operaciones, conformándose una muestra de 244 trabajadores compuesta por ejecutivos, jefes, trabajadores y clientes. Para ello se empleó la muestra probabilística; concluyendo que los jefes conciben que la E360° del DL es alto (71%), mientras que los ejecutivos manifiestan que el DL es alto (36%), el 54% de los trabajadores indicaron que el DL es medio (Baquerizo, 2015)

Por otro lado, el estudio “Clima organizacional y su desempeño laboral, en los empleados administrativos. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión”, (tesis postgrado) Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho. El objetivo fue estatuir la relación entre el clima organizacional y desempeño laboral de los colaboradores administrativos nombrados de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. En tal sentido, la investigación fue de tipo correlacional transversal y la muestra fue de 152 colaboradores administrativos nombrados, a los que se les superpuso dos encuestas para mensurar el DL y Clima Organizacional, y su relación entre ellas. Se concluye que hay relación entre clima organizacional y desempeño laboral (Salinas, 2017).

El estudio titulado "El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del recurso humano del área de infraestructura. Gobierno Regional Cajamarca" (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Cajamarca. El objetivo general del estudio fue estatuir cómo el clima organizacional influye en el rendimiento laboral de los empleados de la unidad de infraestructura del Gobierno Regional Cajamarca. El estudio fue descriptivo-correlacional, y tuvo un diseño no experimental, la misma que identificó como los indicadores del clima organizacional influyen en el rendimiento de los trabajadores, concluyendo que estos son: estabilidad laboral, oportunidad de desarrollo, motivación, estilo de supervisión y el sistema de incentivos (Ruiz K. , 2015).

En la investigación titulada “Diseño de un sistema de evaluación 360° del personal de la planta industrial Chemoto S.A.C. Lambayeque – 2015” (Tesis pregrado) Universidad Señor de Sipán, Chiclayo. El objetivo fue diseñar un sistema de evaluación de desempeño 360°. El estudio tuvo un enfoque descriptivo y diseño no experimental, asimismo la población y muestra fue conformada por los directivos y 27 trabajadores. Finalmente, se concluye que del análisis situacional del modelo de ED se observa que la empresa utiliza un sistema de evaluación tradicional, la misma que utiliza instrumentos de evaluación poco confiables, por lo tanto, se propuso implementar el procedimiento de evaluación de desempeño 360° (Ruiz E. , 2016).



En la tesis “Motivación y Desempeño Laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial. Región Lambayeque”, (Tesis Postgrado). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo de Chiclayo, su objetivo de la investigación fue realizar una descripción de la motivación y el DL del empleado administrativo que laboran en una organización agroindustrial. En tal sentido, el estudio utilizó el procedimiento paradigma positivo con estudio cuantitativo, aplicando una encuesta bajo el modelo de Murillo, la misma que tuvo un abordaje transversal y descriptivo, asimismo, la población se conformó por 17 empleados administrativos de la organización. Finalmente, se concluye que las variables en estudio se relacionan significativamente. Por lo tanto, el rendimiento laboral de los trabajadores es el adecuado, pues la producción es elevada, contando con una actitud fructuosa para la organización en términos de ganancia (Burga & Wiese, 2018).

Para sustentar las variables de la investigación, desarrollaremos teorías reconocidas, de autores de renombres, las mismas que le darán mayor sustento científico a la investigación, tal y cual lo presentamos a continuación.

La ED se aprecia de una manera sistemática que un individuo demuestra desde sus características personales hasta la prestación de sus servicios, manifestada en etapas conforme a lo establecido en los procedimientos dirigidos por uno o más individuos concedores tanto del puesto de trabajo y del colaborador. La evaluación se realiza en función a la cultura organizacional, es decir, es el resultado de los objetivos que se materializa en una o dos entrevistas al año, en las que, habitualmente, intervienen el evaluador o jefe inmediato y el evaluado (Gan & Triginé, 2012).

Actualmente existen diversos procedimientos de evaluación, de estos, el más notable y utilizado es el sistema de evaluación basada en objetivos (EDO), fundamentado en metas de la organización y del personal, es decir, “valuar el rendimiento de un puesto reside en apreciar la eficacia con la que el colaborador lo realiza en un determinado ciclo de tiempo” (Rodríguez, 2011).

En cuanto a la metodología de ED basado en objetivos, la entrevista constituye el momento esencial y la etapa fundamental del proceso, en la que el evaluado y el evaluador dialogan sobre el cumplimiento de los objetivos instaurados. En tal sentido, “la adecuación de la entrevista, la documentación y seguimiento de la misma dará lugar a un periodo precedente y otra subsiguiente a la entrevista” (Rodríguez, 2011).

Para una comedida evaluación del colaborador y una completa presentación de los puestos de trabajo, estos deben ser perfectamente valorados, descritos y analizados, cuya actuación se diferencia en cuanto a la eficacia y eficiencia. Es necesario determinar una técnica para evaluar el rendimiento o desempeño que permita determinar el actuar de cada sujeto y su aportación al logro de las metas individuales, por áreas y organizacionales. Por otro lado, la ED no solo mide la productividad laboral, sino que es el sustento para la determinación de la remuneración, del personal, promoción, etc., afectando a la motivación de los trabajadores, siendo pieza clave en la satisfacción y rendimiento (Martínez, 2013).

En una E360° los pormenores administrativos son importantes para asegurar la confidencialidad del procedimiento y que esto sea concebido por los integrantes (Alles, 2006), por lo que sugiere lo siguiente:

El gerente de recursos humanos verifica y determina el formato con el consultor externo e imprime el número de copias necesarias según la cantidad de evaluadores y evaluados.

El gerente de recursos humanos proporciona el lote de formularios a cada evaluado, dichos documentos deben ser entregados en un sobre, identificando el domicilio y nombre del consultor, así como la forma de entrega.

El evaluado se queda con el formato respectivo a la autoevaluación y da los documentos en sus sobres a los evaluadores que eligió. Si desea,

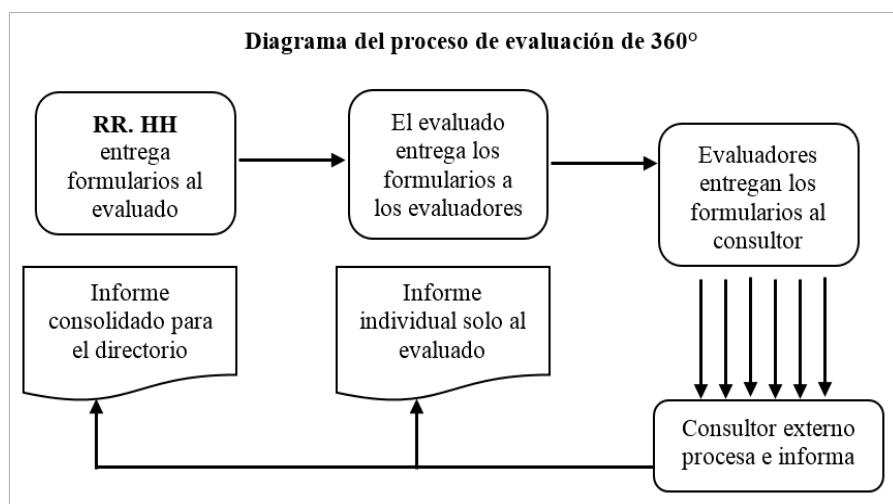
para evitar equivocación, puede identificar a cada sobre con el nombre del evaluador.

Los evaluadores completan sus formatos respectivos y le dan al interesado o los remiten por email al asesor externo.

Los documentos, al igual que otros formatos utilizados no son devueltos a la organización y son guardados por el consultor externo.

El consultor externo procesa los exámenes y prepara el informe de E360°, el cual es entregado al evaluado en reunión de feedback o devolución. De presentarse un inconveniente, el informe se remitirá en sobre cerrado identificándose como confidencial y privado.

Finalmente, el asesor externo consolida un informe y lo entrega a la empresa indicando el nivel de desarrollo de competencias del grupo evaluado.



**Figura 1:** Proceso de E360°  
**Fuente:** Alles (2006)

Además, “la E360° reside en que un grupo de individuos valore a otros por medio de una secuencia de factores o ítems predefinidos. Estos ítems son conductas observables del sujeto en el desarrollo cotidiano de sus labores profesional” (Alles, 2017). En tal sentido, la persona es evaluada por: ella misma

mediante la autoevaluación, subordinados, compañeros de trabajo, clientes internos y externos, así como, el jefe del jefe, su supervisor y proveedores; así mismo, para que el procedimiento no sea lento, no se evalúan a todos, sino que se seleccionan dos o cuatro personas, dos o tres clientes, dos supervisores, y no el conjunto de las personas inmersas en cada nivel.



**Figura 2:** Integración de la E360° a la estrategia de recursos humanos  
Fuente: Alles (2017)

Por otro lado, según Claude Levy-Leboyer (como se citó en Alles, 2017), la capacitación de la E360° debería empezar entrenando a los instructores y estos a su vez a los participantes, los mismos que deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Por qué la E360°? ¿Para qué y Por qué se aplica?
- ¿Qué objetivo persigue la organización al aplicar una E360°?
- ¿Quién garantiza la confiabilidad y el anonimato?
- ¿Quién verá los resultados?
- ¿Cuál es mi rol?
- ¿De qué me valdrá el informe de evaluación?
- Si soy evaluador, ¿Cómo evitaría los errores?

Responder estas interrogantes, de cierta manera constituye la base de la aplicación y tranquiliza a los participantes. Otros factores fundamentales que se debe considerar en la etapa de entrenamiento son:

1. Relacionar las metas de la evaluación con las metas y la estrategia de la empresa y su cultura.
2. Especificar el proceso de E360°, y como garantiza la confidencialidad.
3. Precisar las metas de la E360°.
4. Esclarecer las fórmulas de computar las puntuaciones y la elaboración de los informes.
5. Mostrar cómo se va a seleccionar a los evaluadores, la relación de estos con el evaluado y qué número de evaluadores habrá para cada trabajador bajo evaluación.

Al respecto, “los sistemas de ED se clasifican según su objeto o propósito principal de medición: características, comportamiento y/o resultados” (Alles, 2017).

Cada empresa examinará los métodos aptos y su elección dependerá del caso en particular. Por lo tanto, podemos indicar que la E360° busca la interacción entre los jefes, ejecutivos, colaboradores, proveedores y clientes. Es decir, la evaluación es una herramienta que permite obtener un análisis respecto al desempeño del trabajador, también permite tomar la mejor decisión y ofrecer una retroalimentación que busque fortalecer el comportamiento de los colaboradores y así lograr su progreso.

Teniendo en cuenta la teoría de Alles, los métodos de la E360° son: métodos basados en las características, comportamientos y resultados; las mismas que se describen a continuación:

Métodos basados en características: Mensura ciertos rasgos de una persona, tales como: Creatividad, iniciativa, confiabilidad y liderazgo, los mismos que se consideran fundamental en la organización, ya sea en el momento o con visión de futuro (Alles, 2017).

Confiabilidad: La confiabilidad humana agrupa elementos que permiten perfeccionar las competencias laborales vinculadas con las

habilidades, conocimientos y destrezas de cada uno de los integrantes de la empresa en su puesto de trabajo (Arata, 2009).

Por otro lado, la confiabilidad es la “capacidad de una prueba para producir calificaciones consistentes y estables” (Morris & Maisto, 2005).

Por lo antes mencionado, podemos indicar que la confiabilidad mide las actitudes y habilidades de las personas, teniendo como fin identificar cada uno de los factores que interactúan con cada colaborador de la organización o empresa.

Creatividad: Transforma el estilo de vida de la persona, explorando nuevas maneras de realizar las cosas, buscando realizar sus sueños en realidad (Menchén, 2009).

Asimismo, Mackinnon como se citó en (Bassat, 2014) manifiesta que “la creatividad es un sistema que se desenvuelve en el tiempo y que se caracteriza por el cuidado de la realización concreta, el espíritu de adaptación, y la originalidad”.

Iniciativa: Es el valor que se traduce en conductas proactivas, persistentes y auto iniciada por la persona al momento de superar las dificultades y obstáculos que aparecen a lo largo de la consecución de una meta (Lisbona & Frese, 2014).

Por otro lado, la iniciativa “es una característica que cuenta cada persona para poder emprender alguna actividad o buscar soluciones ante alguna situación” (Alles, 2017).

Liderazgo: Es esencial para que los individuos laboren en cualquier empresa, es decir “el liderazgo provoca un rendimiento excepcional en las personas” (Tracy, 2015).

Asimismo, liderazgo se define como la manera de dirigir, guiar y orientar con efectividad y comunicación asertiva, permitiendo lograr un buen manejo del recurso humano y los recursos materiales, de modo que los resultados obtenidos estén acorde al objetivo en común (Alles, 2017).

Otros métodos vinculados con las características son:

Método de alternativa en la clasificación: “se clasifica a los colaboradores desde el excelente al peor, en torno a una peculiaridad en particular” (Alles, 2017).

Método de comparación por parejas o método de comparación de pares: “primero se clasifica a los colaboradores por pares, según ciertas características predefinidas. Luego se determina cuál empleado es el mejor de ambos” (Alles, 2017).

Adicionalmente, a criterio de los investigadores se tomarán en cuenta lo siguiente:

Integridad: Implica la capacidad de demostrar las acciones positivas de las personas, las mismas que se conducen con justicia, tanto con ellas mismas y con los demás, es decir, procede respetuosamente frente a la condición de las cosas y de las relaciones entre ellas (Paladino, Debeljuh, & Delbosco, 2019).

Por otro lado, “la integridad es la capacidad de un individuo que le permite actuar con lo que considera que es importante mantener” (Alles, 2017).

Empowerment: Es la acción de delegar poder y mando a los colaboradores, haciéndolos sentir que son propietarios de sus labores. Es decir, es una herramienta estratégica de mejora continua que

potencia la labor del liderazgo, fortaleciendo los procesos que llevan a las organizaciones a su desarrollo (Ronquillo, 2006)

Asimismo, en el empowerment “Se trata de brindar o dar una autoridad a cada colaborador para que puedan desarrollar su trabajo de manera independiente y decidir sobre ello para que así puedan contar con menos barreras para poder tomar decisiones, ejecutar mejoras, etc.” (Alles, 2015, citado en García, 2018, p.27).

Métodos basados en el comportamiento: describe los procedimientos que se deberían o no desarrollarse en una determinada área de trabajo. Su propósito elemental es el crecimiento de las personas (Alles, 2017). Por lo tanto, se debe tener en cuenta la adaptación al cambio, el desarrollo personal y el trabajo en equipo.

Adaptación al cambio: Es la manera de afrontar los procesos de cambio que suceden en el entorno social, laboral y familiar. Por tanto, una gran predisposición aumenta la confianza en la persona, provocando el interés y deseo de adaptarse a nuevas circunstancias (García-Moya, 2013).

Desde el punto de vista empresarial, la adaptación al cambio permite a la empresa poder posicionarse en el mercado, generar rentabilidad y valor agregado a la organización, sin embargo, adaptarse al cambio puede generar un cierto grado de resistencia por parte de los empleados, es ahí cuando la organización debe elaborar herramientas o estrategias que les permitan superar dicha resistencia (Alles, 2017).

Trabajo en equipo: Hace que la persona sea más competente dentro de la organización a la que pertenece, es decir, maneja determinadas variables de competencia tales como: la motivación, creatividad y comunicación entre los trabajadores de la empresa. Por tanto; “el trabajo en equipo contrapesa en su totalidad las habilidades,



capacidades y conocimientos, y situarlas en reciprocidad con lo que el grupo espera y, también puede facilitarse al individuo” (Olaz, 2016).

El trabajo en equipo “es el trabajo que se realiza con un determinado número de personas, pero es cooperativo y todos apuntan a un objetivo en común” (Alles, 2017).

Desarrollo personal: Es la pertinencia de avanzar en “los aspectos psicológico, emocional, social, intelectual, económico y espiritual”, aportando de manera positiva al éxito personal, profesional y organizacional (Robbins, 2019).

En ese mismo enfoque “el desarrollo personal es el conjunto de habilidades propias del ser humano que lo llevan a tener una vida plena” (Velázquez, 2018).

A nuestro entender el desarrollo personal son actitudes que se deben desarrollar en el día a día, de allí surge la importancia que el desarrollo de la persona nace de la forma como debería dirigirse, que quieran dar más de sí y dar un valor agregado a su vida.

Métodos basados en resultados: Evalúa metas alcanzadas por los trabajadores, es decir, son objetivos y posibilitan una oportuna asignación de funciones concediendo mayor autoridad a los trabajadores (Alles, 2017). Es decir, mide los resultados orientado a clientes y a la organización.

Resultados orientados al cliente: El cliente establece una alta tendencia de recompensa en función al nivel de su satisfacción, aplicado desde los directivos hasta el colaborador de más bajo nivel (Alcaide, 2010).

Por otro lado, el resultado orientado a clientes “es la actitud que permite detectar y poder satisfacer todas las necesidades o prioridades del cliente colocándolo como centro de la organización” (Alles, 2017).

Resultado orientado a la organización: Las empresas buscan un alto índice de productividad en función al resultado económico y social, de la estabilidad y flexibilidad de los objetivos sociales, permitiendo incrementar el grado de satisfacción de la organización (Gil & Giner, 2013).

Por otro lado, los resultados orientados a la organización “es la actitud que opta cada persona para la ejecución de los procesos para lograr un resultado” (Alles, 2017).

Respecto a las instituciones públicas la evaluación forma parte de un sistema extenso de planificación, que involucra la siguiente interrogante ¿cuál es la misión?, es decir, que somos, que realizamos y para quien lo realizamos, por lo que, se deben establecer objetivos y estrategias que permitan obtener el desempeño esperado, y, la evaluación debe estar orientada a producir información para la toma de decisiones en los diferentes espacios de las políticas públicas. En general, la activación de metodologías de ED gubernamental tiene varios objetivos que van desde la retroalimentación y seguimientos de las metas involucradas en el plan de desarrollo de las instituciones públicas, con el propósito de fortalecer las decisiones sobre los recursos disponibles (Armijo, 2011).

En ese sentido, la baja calidad de las ED a los servidores públicos peruanos realizadas bajo los decretos legislativos 276, 728 y 1057 brindó la posibilidad al SERVIR de iniciar a diseñar estrategias de evaluación para la administración pública. A partir de ello, SERVIR a establecido criterios metodológicos y ha puesto en marcha una experiencia piloto de ED, pero aún se está lejos de contar con una práctica institucionalizada en la administración pública (Lacoviello, Strazza, & Azzolina, 2011).

Por lo antes indicado, SERVIR presentó la estrategia para la implementación de la gestión del rendimiento al 2021, la misma que se aprobó con Resolución de Presidencia Ejecutiva N° 013-2019-SERVIR/PE. La estrategia

tiene como objetivo contribuir a la mejora del DL de los servidores públicos, todo ello enfocado en la calidad de los servicios que se brinda a la población. Para ello, la estrategia tendrá un sistema de seguimiento y evaluación, la misma que va a permitir recolectar, observar y analizar información del DL para luego implementar mejoras necesarias que ayuden al cumplimiento de las metas institucionales. Cabe recalcar, que el modelo de gestión del rendimiento se viene poniendo en marcha desde el año 2015, el mismo que se viene aplicando de manera gradual y progresiva, con la finalidad de evidenciar el aporte de los servidores civiles a los objetivos institucionales, así como identificar las necesidades de retroalimentación para la mejora continua del DL y el de las instituciones públicas. Finalmente, al 2021, se logrará alcanzar a un total de 500 entidades públicas de los tres niveles de gobierno (SERVIR, 2019).

A pesar de ello, esta estrategia aún no es implementada en la GSRJSI, por lo tanto, la presente investigación busca identificar bajo que modelo se evalúa el DL de los trabajadores de la GSRJSI, y a partir de ello proponer el modelo de E360° con la finalidad de fortalecer las funciones y responsabilidades del cargo, para el cumplimiento de los objetivos institucional.

El rendimiento laboral de los empleados cumple un rol importante dentro de las empresas ya que permite reconocer las necesidades de capacitación y descubrir inquietudes en el colaborador, posibilitando tomar decisiones respecto a la remuneración y motivación y comprometerlos con las metas de la empresa.

Existen dos cosas que los directivos deben tener muy claro “lo que esperan de sus empleados y la manera en que éstos se están desempeñando”. Es decir, si los colaboradores no están realizando lo que deberían realizar, existe una incompatibilidad en su productividad, por lo qué, se necesita saber qué sucederá y qué está sucediendo. En tal sentido, se debe establecer el desempeño esperado del trabajador, medir el desempeño real, así como, identificar las discrepancias y sus causas, e implementar las soluciones idóneas para eliminarlas (McClay, 2016).

El DL es administrado y medido directamente por las empresas, sin embargo, en el caso del experto, esta es más difícil y compleja cuando se desempeña independientemente y no son contratados por alguna institución o empresa (López, 2006).

Desde otro punto de vista, “el DL en la organización dependerá de varios factores y de distinta manera en cada persona, es decir, el valor que se dé a la motivación determinará el esfuerzo que el colaborador esté dispuesto a desarrollar” (Chiavenato, 2009).

En tal sentido, podemos determinar que el DL son los hechos o comportamientos de los colaboradores y que son sobresalientes para que la empresa cumpla sus objetivos, son medibles a partir de las competencias de cada persona y como esta contribuye a la organización.

El desempeño del colaborador en la empresa depende de varios factores y en cada individuo de manera diferente. Según al mérito que les dé a las motivaciones determina el esfuerzo individual que está dispuesto a realizar. Al respecto, para alcanzar un mejor DL en los colaboradores se debe tener en cuenta la motivación, la cultura organizacional y la comunicación (Chiavenato, 2009)

Motivación: La motivación será diferente en cada persona y dependerá de cada estímulo que obtenga. Si lo enfocamos desde el punto de vista laboral podemos definir la motivación como la actitud que toma cada trabajador según a los estímulos que reciba por parte de la empresa (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, la motivación permite que “El colaborador trata de complacer en la organización necesidades de todo tipo y se incorporará con la institución en la medida en que esta se preocupe de complacer sus necesidades, y no solamente de remunerarle” (Martínez, 2012).

En tal sentido, podemos decir que la motivación es diferente en cada persona y estará sujeto al incentivo que reciba según su necesidad. Desde el

punto de vista laboral, la motivación es la actitud que toma cada trabajador de acuerdo a los estímulos que obtenga por parte de la empresa.

Cultura Organizacional: “Es el sistema de valores, creencias, hábitos, tradiciones y características de cada organización, aquí se ve representada la manera tradicional y acostumbrada de actuar y de hacer las cosas que es compartida por cada uno de sus miembros” (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, la cultura organizacional busca la perdurabilidad por parte de las empresas en momentos de cambio y transformaciones económicas, sociales y políticas, modificando las oportunidades organizacionales, los retos gerenciales, la vinculación laboral, la manera de organizar el trabajo, los requerimientos implementado a los trabajadores y la manera de interactuar entre las empresas y las personas en las construcciones de sentido de identidades y subjetividades (Anzola, 2011).

En conclusión, la cultura organizacional es el sistema que implementa las políticas, los valores y las costumbres de cada organización, la misma que es compartida y aceptada por todos los integrantes de la organización.

Comunicación: Es una herramienta que permite transmitir un mensaje incluyendo la actitud asertiva, expresando adecuadamente las opiniones de la persona y respetando la de los demás (Chiavenato, 2009). Asimismo, la comunicación “Consiste en cualquier conducta que tenga como objetivo suscitar un comportamiento o respuesta específica en otro grupo determinado o individuo” (Martínez, 2013).

En tal sentido, la comunicación es un instrumento que posibilita transmitir un mensaje, es decir, la persona expresa de manera adecuada sus opiniones respetando la de los demás, permitiéndoles alcanzar su mejor desempeño laboral.

Es importante tener en cuenta que la remuneración es otro factor determinante para que haya un adecuado desempeño laboral, en tal sentido, hemos creído por conveniente adicionar la dimensión remuneración a la variable desempeño laboral y así darle mayor objetividad a la investigación:

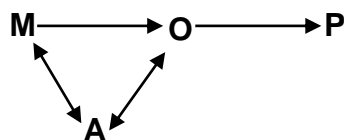
Remuneración: Determina objetivamente el salario base, los beneficios e incentivos, las jubilaciones y promociones justas, es decir, está relacionado con la gratificación del trabajo. Asimismo, el sistema remunerativo tiene una posición clave en el engranaje de todas y cada una de las funciones que realiza el personal en la organización (Urquijo, 2008).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

El estudio es de enfoque mixto, de tipo descriptivo y propositivo, dado que, se analizó y describió los acontecimientos encontrados en la evaluación del DL; asimismo es propositiva porque se identificó la necesidad de elaborar una propuesta de modelo de E360° para conocer el DL de los trabajadores de la GSRJSI. En ese sentido, el diseño de la investigación es el no experimental, dado que no se manipularon las variables en estudio; además, es transversal ya que se recolectó la información en un tiempo y momento determinado (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Por lo antes indicado, el esquema del estudio fue el siguiente:



Dónde:

A: Análisis de los documentos de gestión de recursos humanos.

M: Trabajadores de la GSRJSI.

O: Observación del DL.

P: Propuesta del modelo de E360°

#### 3.2. Variables y operacionalización

La operacionalización se basa en la definición operacional y conceptual de la variable. Es decir, “es el proceso de hacer transitar la variable a sus componentes o dimensiones” (Hernández, et al., 2014, p. 211). Por lo tanto, las variables obtienen relevancia para el estudio científico cuando se enlazan con otras variables, es decir, si forman parte de una teoría o hipótesis.

A continuación, mostraremos las variables de la presente investigación:

### **Variable independiente: E360°**

**Definición conceptual:** “la E360° reside en que un grupo de individuos valore a otros por medio de una secuencia de factores o ítems predefinidos. Estos ítems son conductas observables del sujeto en el desarrollo cotidiano de sus labores profesional” (Alles, 2017).

**Definición operacional:** la E360° es una herramienta que permite obtener un análisis respecto al desempeño del trabajador, también permite tomar la mejor decisión y ofrecer una retroalimentación que busque fortalecer el comportamiento de los colaboradores y así lograr su progreso.

Según la naturaleza de la investigación en la variable independiente no se consideró las dimensiones e indicadores, debido a que, el estudio buscó proponer el modelo de E360°. En tal sentido, con la finalidad de conocer qué tipo de evaluación de desempeño se está aplicando en la GSRJSI se analizaron los documentos de gestión de recursos humanos se aplicó una encuesta a los colaboradores.

### **Variable dependiente: DL**

**Definición conceptual:** “El DL en la empresa dependerá de varios factores y de distinta manera en cada persona, es decir, el valor que se dé a la motivación determinará el esfuerzo que el colaborador esté dispuesto a desarrollar” (Chiavenato, 2009).

**Definición operacional:** El DL son los hechos o comportamientos de los colaboradores y que son sobresalientes para que la empresa cumpla sus objetivos, son medibles a partir de las competencias de cada persona y como esta contribuye a la organización.

En tal sentido, para medir el nivel del DL de los trabajadores de la GSRJSI se aplicó el cuestionario utilizando la escala de Likert con un total de 11 ítems, distribuido en las siguientes dimensiones: motivación, cultura organizacional,



comunicación y remuneración. Para ello se tuvo que determinar los niveles y rangos, lo cual se realizó mediante la escala de Baremos.

### **3.3. Población (criterio de selección), muestra, muestreo y unidad de análisis.**

Hernández, et al. (2014, p. 174) indican que “La población debe ubicarse por su contenido y tener claramente las características del lugar y tiempo y que convengan con determinadas precisiones” En tal sentido, la población en estudio cumplió con los siguientes parámetros: (a) lugar: GSRJSI; (b) periodo: año 2020; (c) dimensiones: directivos, personal profesional y personal técnico que labora en la Gerencia Subregional Jaén; (d) condición de la unidad muestral: trabajadores que tienen más de 1 año de trabajo. Por lo tanto, la población que cumplió con determinadas especificaciones es  $N = 30$ . Asimismo, se utilizó el análisis documental, la cual tuvo como finalidad conocer el modelo de evaluación de desempeño laboral que está utilizando la entidad.

Respecto a la muestra, esta fue no probabilística dado que “los elementos se eligen según las características del estudio y no de su probabilidad” (Hernández, et al., 2014, p. 176). En ese sentido, es muy valioso desde la perspectiva del investigador evaluar al 100% la población, es decir la muestra de la investigación fue 30 trabajadores, lo cual nos permitió obtener datos representativos del desempeño laboral.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para recabar la información se empleó como técnica el análisis documental y la encuesta, la misma que es muy habitual en estudios cuantitativos, con el fin de recolectar la mayor información posible del objeto de estudio (Hernández, et al, 2014). Por medio esta técnica se planteó como instrumento una ficha de análisis documental y el cuestionario, el cual estuvo diseñado de acuerdo a los objetivos del estudio.

Los instrumentos de recolección de datos fueron validados por destacados especialistas y así conservar coherencia en el análisis e interrogantes. En relación a la confiabilidad del cuestionario, esta se sustentó en el coeficiente del Alfa de Cronbach. Tal como se detalla a continuación:

### **3.5. Procedimiento**

Con la finalidad de que se nos otorgue la autorización respectiva para la recolección de información, primero se presentó una solicitud dirigida al gerente de la GSRJSI. Después de recibir la autorización, se procedió a analizar la documentación y se aplicó el cuestionario a los trabajadores, el cual tuvo una duración entre 5 a 10 minutos aproximadamente. Los encuestados solo tuvieron que marcar la respuesta que mejor se adecuó a su percepción; luego se procedió a registrar las respuestas en una hoja de Excel para su posterior tabulación y análisis.

### **3.6. Método de análisis de datos**

Después de analizar los documentos de gestión y consolidar la información de las encuestas, se procedió a su tratamiento estadístico, para lo cual se aplicó la estadística descriptiva, debido a que “primero se describirán los datos, las puntuaciones o valores obtenidos de cada variable” (Hernández, et al., 2014, p. 282).

Finalmente, la información se mostró en tablas, con sus respectivos gráficos estadísticos, los mismos que se elaboraron en el programa Excel.

### **3.7. Aspectos éticos**

La investigación cumplió los siguientes principios:

Confidencialidad: La información obtenida se reservó en su totalidad, asimismo se conservó la identidad de los informantes.

Objetividad: Se aplicó el método de investigación científica, el mismo que nos aseguró la confiabilidad y objetividad del estudio.

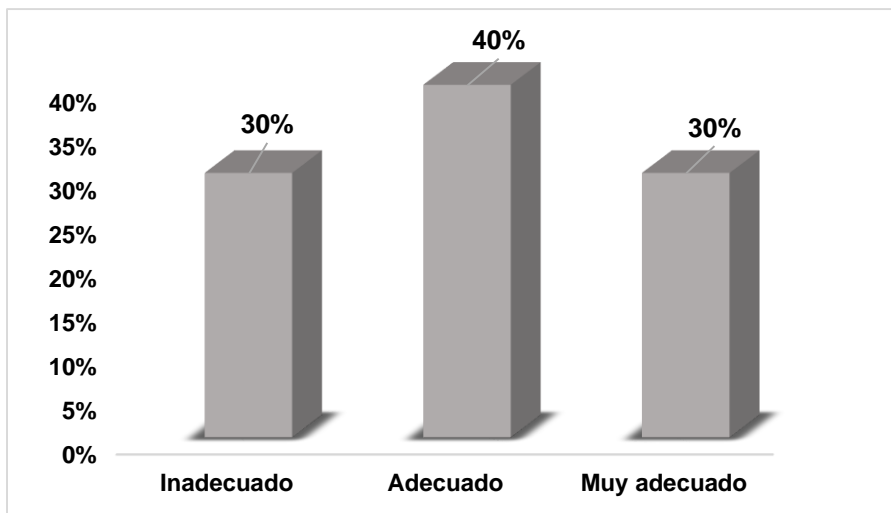
Veracidad: Los datos que se obtuvieron y que fueron incorporados en el informe del estudio son de carácter verídico.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Conocer el modelo de evaluación de la GSRJSI

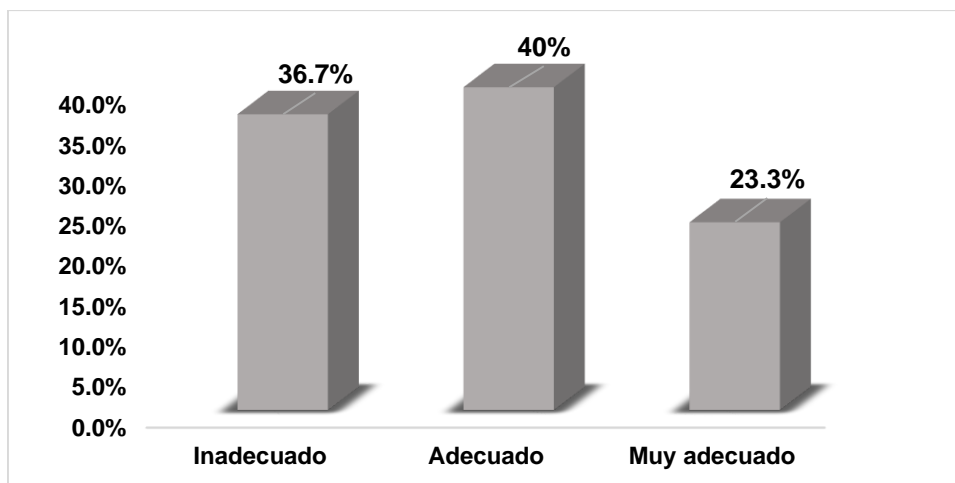
Se determinó que la GSRJSI si cuenta con un plan de gestión de RR. HH para evaluar el DL de sus trabajadores; sin embargo, no está siendo aplicada, debido a que, las evaluaciones del desempeño de los empleados de las instituciones públicas son realizadas por SERVIR, el cual aún no lo implementa en la GSRJSI.

### 4.2 Nivel del DL de los trabajadores de la GSRJSI



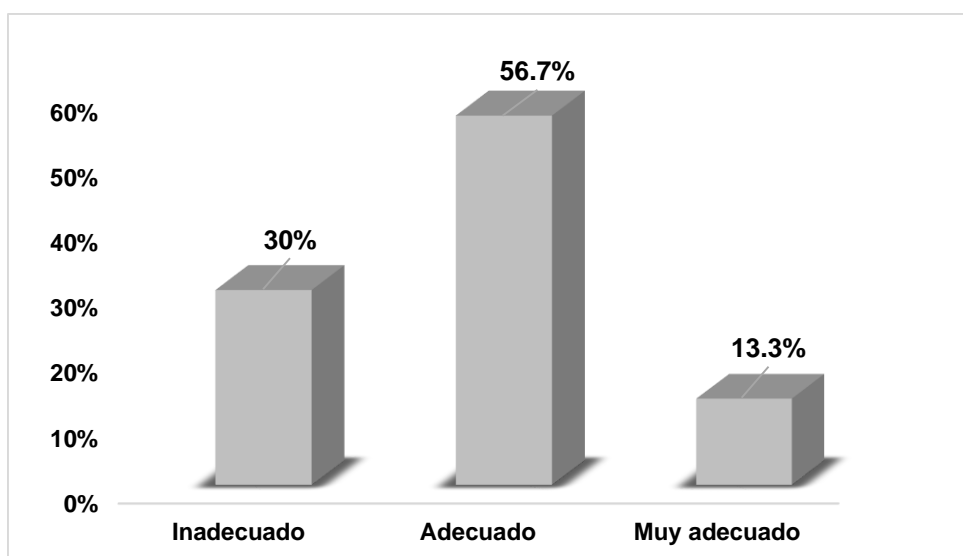
*Figura 3: Nivel del DL de los trabajadores de la GSRJSI*

**Interpretación:** En la figura 3 se muestra el número y porcentaje de trabajadores de la GSRJSI que fueron encuestados; donde podemos observar que el 40% de trabajadores indicaron que el nivel de DL es adecuado; por otro lado, el 30% consideraron que el DL es inadecuado y muy adecuado, respectivamente.



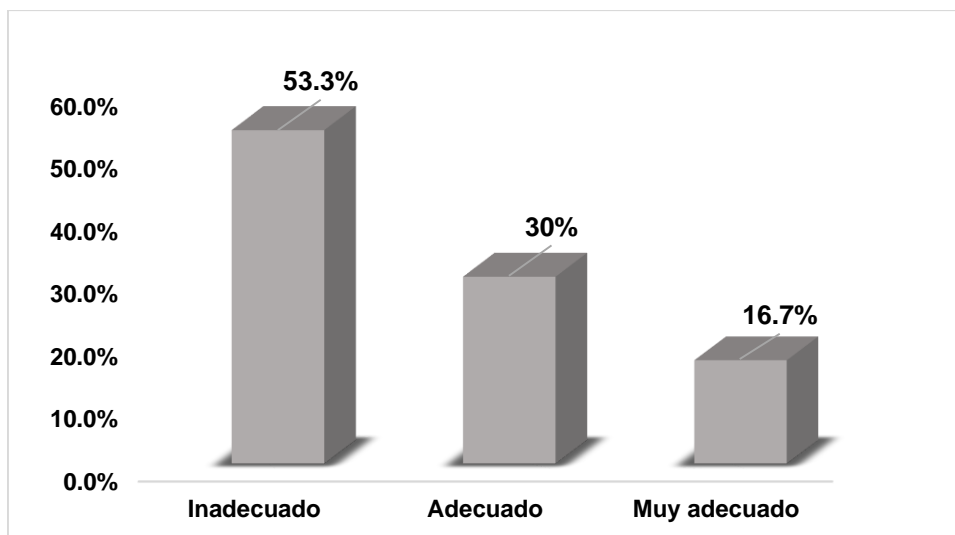
**Figura 4:** El DL según la motivación de los trabajadores de la GSRJSI

**Interpretación:** En la figura 4 se muestra el número y porcentaje de trabajadores de la GSRJSI que fueron encuestados; donde se puede evidenciar que el 40% de los colaboradores indicaron que la motivación en el DL es adecuada; el 36.7% consideraron que la motivación en el DL es inadecuada, mientras que el 23.3% lo consideraron muy adecuado.



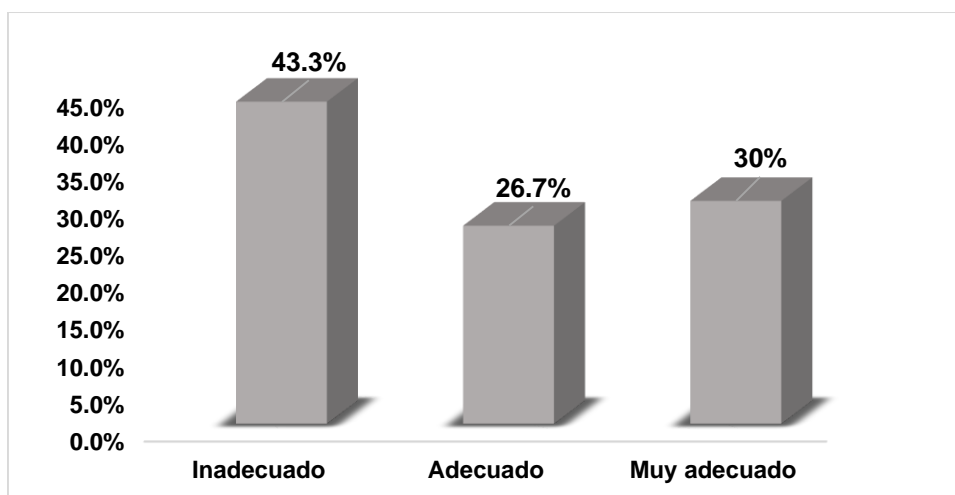
**Figura 5:** El DL según la cultura organizacional de la GSRJSI

**Interpretación:** En la figura 5 se puede evidenciar que el 56.7% de los trabajadores de GSRJSI consideraron que el DL según la cultura organizacional es adecuado; el 30% indicaron que es inadecuado, mientras que el 13.3% lo consideró muy adecuado.



**Figura 6:** El DL según la comunicación en la GSRJSI

**Interpretación:** En la figura 6 podemos observar que el 53.3% de los trabajadores de GSRJSI consideraron que la comunicación para realizar un buen DL es inadecuada; el 30% indicaron que es adecuada, mientras que el 16.7% consideraron que la comunicación es muy adecuada.



**Figura 7:** El DL según la remuneración en la GSRJSI

**Interpretación:** En la figura 7 se puede observar que el 43.3% de los trabajadores de GSRJSI indicaron que la remuneración que perciben es inadecuada para realizar un buen DL; el 26.7% indicaron que la remuneración es adecuada, mientras que el 30% consideraron que es muy adecuada.

## V. DISCUSIÓN

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación encontraron resultados que permitieron valorar el análisis documental y las respuestas de la población en estudio. En ese sentido, en la tabla 3 se determinó que la GSRJSI cuenta con un plan de gestión de RR. HH para evaluar el DL de sus trabajadores; sin embargo, las ED a los servidores públicos peruanos son realizadas por SERVIR, el cual viene poniendo en marcha desde el año 2015, el mismo que se viene aplicando de manera gradual y progresiva con la finalidad de evidenciar el aporte de los servidores civiles a los objetivos institucionales, así como identificar las necesidades de retroalimentación para la mejora continua del DL y el de las instituciones públicas (SERVIR, 2019). Sin embargo, esta estrategia aún no es implementada en la GSRJSI; por lo tanto, la importancia de la ED, es conocer el desempeño del colaborador y una completa presentación de los puestos de trabajo, los cuales deben ser perfectamente valorados, descritos y analizados, cuya actuación se diferencia en cuanto a la eficacia y eficiencia. Asimismo, es necesario determinar una técnica para evaluar el rendimiento o desempeño que permita determinar el actuar de cada sujeto y su aportación al logro de las metas individuales, por áreas y organizacionales. Por otro lado, la ED no solo mide la productividad laboral, sino que es el sustento para la determinación de la remuneración, del personal, promoción, etc., afectando a la motivación de los trabajadores, siendo pieza clave en la satisfacción y rendimiento (Martínez, 2013). En esa misma línea, en cuanto a la metodología de ED basado en objetivos, la entrevista constituye el momento esencial y la etapa fundamental del proceso, en la que el evaluado y el evaluador dialogan sobre el cumplimiento de los objetivos instaurados. En tal sentido, “la adecuación de la entrevista, la documentación y seguimiento de la misma dará lugar a un periodo precedente y otra subsiguiente a la entrevista” (Rodríguez, 2011).

Respecto al DL de los trabajadores de la GSRJSI, podemos observar en la tabla 4 y figura 3 que el 40% de los trabajadores indicaron que el nivel de DL según la motivación, la cultura organizacional, la comunicación y la remuneración es adecuada; mientras que el 30% consideraron que el DL es inadecuado y muy adecuado, respectivamente. Es decir, el DL no se está desarrollando de manera

eficiente, por lo que se necesita conocerlo mediante los métodos basados en las características, en el comportamiento y los resultados, el cual se desarrollará mediante el modelo de E360°. Al constatar con García (2018) en su investigación “El modelo de evaluación de 360° y el desempeño laboral en los colaboradores del área operativa de una empresa ferroviaria, Lurigancho, 2018”, la cual fue desarrollada con la finalidad de delimitar la relación entre el modelo de E360° y el DL de los colaboradores. El estudio se basó en la teoría de Alles, en la cual indica que la E360° se enfoca en los métodos basados en las características, métodos basados en los comportamientos y en los métodos basados en los resultados, concluyendo que hay relación positiva moderada entre las variables en estudios, lo que indica que el DL de los trabajadores está en función de la motivación e iniciativa de los directivos de la organización. En ese contexto, el rendimiento laboral de los empleados cumple un rol importante dentro de las empresas ya que permite reconocer las necesidades de capacitación y descubrir inquietudes en el colaborador, posibilitando tomar decisiones respecto a la remuneración y motivación, y comprometerlos con las metas de la empresa. Por lo tanto, existen dos cosas que los directivos deben tener muy claro “lo que esperan de sus empleados y la manera en que éstos se están desempeñando”. Es decir, si los colaboradores no están realizando lo que deberían realizar, existe una incompatibilidad en su productividad, por lo que, se necesita saber qué sucederá y qué está sucediendo. En tal sentido, se debe establecer el desempeño esperado del trabajador, medir el desempeño real, así como, identificar las discrepancias y sus causas, e implementar las soluciones idóneas para eliminarlas (McClay, 2016).

Por otro lado, Chiavenato (2009) indica que “El DL en la empresa dependerá de varios factores y de distinta manera en cada persona, es decir, el valor que se dé a la motivación determinará el esfuerzo que el colaborador esté dispuesto a desarrollar”; por lo tanto, el DL son los hechos o comportamientos de los colaboradores y que son sobresalientes para que la empresa cumpla sus objetivos, son medibles a partir de las competencias de cada persona y como esta contribuye a la organización. En ese contexto, Ruiz, K. (2015) en su estudio “El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del recurso humano del área de infraestructura. Gobierno Regional Cajamarca”, su



desarrollo fue estatuir cómo el clima organizacional influye en el rendimiento laboral de los empleados de la unidad de infraestructura del Gobierno Regional Cajamarca; concluyendo que los indicadores que influyen en el rendimiento de los trabajadores son: la estabilidad laboral, oportunidad de desarrollo, motivación, estilo de supervisión y el sistema de incentivos. Asimismo, en la investigación “Motivación y Desempeño Laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial. Región Lambayeque”, su objetivo fue realizar una descripción de la motivación y el DL del empleado administrativo, para lo cual se utilizó el procedimiento paradigma positivo con estudio cuantitativo, aplicando una encuesta bajo el modelo de Murillo. Concluyendo que las variables en estudio se relacionan significativamente. Por lo tanto, el rendimiento laboral de los trabajadores es el adecuado, pues la producción es elevada, contando con una actitud fructuosa para la organización en términos de ganancia (Burga & Wiese, 2018).

La finalidad de diseñar un plan basado en el modelo de E360° en la GSRJSI, es dar cumplimiento a mediano plazo con los objetivos institucionales y la del trabajador, puesto que este modelo “reside en que un grupo de individuos valore a otros por medio de una secuencia de factores o ítems predefinidos. Estos ítems son conductas observables del sujeto en el desarrollo cotidiano de sus labores profesional” (Alles, 2017). Es decir, es una herramienta que permite obtener un análisis respecto al desempeño del trabajador, lo cual va a permitir tomar la mejor decisión y ofrecer una retroalimentación que busque fortalecer el comportamiento de los colaboradores y así lograr su progreso.

Al constatar con la investigación realizada por Ruiz, E (2016), en la cual concluye que del análisis situacional del modelo de ED de la planta industrial Chemoto S.A.C. se observa que la empresa utiliza un sistema de evaluación tradicional, la misma que utiliza instrumentos de evaluación poco confiables, por lo que, propuso implementar el modelo de E360°, ya que mediante esta técnica se utilizará herramientas para sensibilizar y capacitar al personal, alineando factores a evaluar con la finalidad de cumplir con los objetivos institucionales y el desarrollo profesional de los trabajadores. Esto coincide con la investigación realizada por Ramírez (2015), en el cual concluye que la E360° basado en

competencias influye positivamente en los índices de productividad, asimismo se recomienda que en el caso de que sus integrantes cambiaran debería haber un seguimiento, el mismo que se debe realizar periódicamente. El estudio se fundamenta teóricamente en el estudio de gestión empresarial de Martha Alles, la cual se basa en modelos de ED planificado en competencias. Por otro lado, Herrera (2018), concluye que el modelo de E360° permitirá a los colaboradores conocer sus virtudes y oportunidades de mejora, facultado en dos características: la aceptación y el ajuste de la ED. Finalmente, sustenta que hay una relación elocuente entre E360° y el grado de convergencia entre la autopercepción y el criterio que tiene el equipo de trabajo del evaluador dentro de la empresa. En tal sentido, el modelo de E360° para la GSRJSI se diseñará bajo la teoría de Alles; es decir bajo los métodos basados en las características, métodos basados en los comportamientos y en los métodos basados en los resultados.

## **VI. CONCLUSIONES**

- 6.1.** Se analizó el modelo de evaluación actual de la GSRJSI, para lo cual se realizó un análisis de los documentos de gestión de recursos humanos y se aplicó una encuesta a los colaboradores, obteniendo resultados que la GRSJSI no tiene definido un modelo evaluación para conocer el desempeño laboral de los trabajadores. Por lo tanto, se propuso el modelo de E360°.
- 6.2.** Se conoció que la GSRJSI no cuenta con un modelo de evaluación para evaluar el DL de sus trabajadores; debido a que, las evaluaciones del desempeño de los empleados de las instituciones públicas son realizadas por SERVIR, el cual aún no lo implementa en la GSRJSI.
- 6.3.** Se identificó que el 40% de los trabajadores indicaron que el nivel de DL según la motivación, la cultura organizacional, la comunicación y la remuneración es adecuada. Por lo tanto, el DL no se está desarrollando de manera eficiente en la GSRJSI.
- 6.4.** Teniendo en cuenta que la GSRJSI no está aplicando ningún modelo de ED a sus trabajadores, se diseñó un plan basado en el modelo de E360°, el cual va a permitir conocer el DL de los colaboradores.

## **VII. RECOMENDACIONES**

- 7.1.** Se recomienda aplicar la propuesta del modelo de E360°, dado que, mediante esta herramienta se va conocer el DL de los colaboradores de la GSRJSI.
  
- 7.2.** Se recomienda establecer el modelo de E360°, con finalidad de identificar las debilidades y así fortalecer las funciones y responsabilidades del colaborador para el cumplimiento de los objetivos institucional.
  
- 7.3.** Se recomienda trabajar con mayor ahínco en la motivación, la cultura organizacional, la comunicación y la remuneración, ya que son indicadores fundamentales para un buen DL de los colaboradores de la GSRJSI.
  
- 7.4.** Se recomienda realizar cada un año una evaluación del plan propuesto, con la finalidad de diseñar o mejorar las estrategias que lleven al logro de los objetivos de la institución.

## **VIII. PROPUESTA**

### **Modelo de E360° para conocer el DL en la GRSJSI**

#### **I. Introducción**

En la presente investigación se propone el modelo de E360°, cuya finalidad es conocer el DL de los empleados de la GSRJSI, dado que, según el análisis de los documentos de gestión de recursos humanos, la GSRJSI no está aplicando un modelo de evaluación que le permita conocer el desempeño de sus colaboradores. Por lo tanto, podemos indicar que la E360° busca la interacción entre los jefes, ejecutivos, colaboradores, proveedores y clientes. Este modelo de evaluación es una herramienta que permite obtener un análisis respecto al desempeño del trabajador, también permite tomar la mejor decisión y ofrecer una retroalimentación que busque fortalecer el comportamiento de los colaboradores y así lograr su progreso. Además, los directivos deben tener muy claro “lo que esperan de sus empleados y la manera en que éstos se están desempeñando”, es decir, si los colaboradores no están realizando lo que deberían realizar, existe una incompatibilidad en su productividad, por lo que, se necesita saber qué sucederá y qué está sucediendo.

Por otro lado, el rendimiento de los empleados cumple un rol importante dentro de las empresas ya que permite reconocer las necesidades de capacitación y descubrir inquietudes en el colaborador, posibilitando tomar decisiones respecto a la motivación, cultura organizacional y comunicación. En ese contexto, se puede observar que el 40% de los colaboradores de GSRJSI indicaron que la motivación en el DL es adecuada, el 56.7% consideran que la cultura organizacional es adecuada, y el 53.3% de los trabajadores consideran que la comunicación para realizar un buen DL es inadecuada.

#### **II. Justificación de la propuesta**

La propuesta se justifica, porque su aporte va a ser de gran ayuda para que los directivos de la GSRJSI conozcan el DL de sus colaboradores, es decir, la E360° va a ser algo más que un procedimiento que evalúe el desempeño de los

colaboradores, sino que está orientada a que los trabajadores alcancen su mayor potencial, por lo tanto, los directivos deben informarles a los trabajadores sobre su desempeño con el fin de ayudarlos a alcanzar los objetivos personales e institucional. Además, la propuesta se fundamenta en la teoría de Alles, en la cual indica que la E360° se enfoca en los métodos basados en las características, métodos basados en los comportamientos y en los métodos basados en los resultados.

### **III. Visión**

Que la población de la Región viva mejor, que tenga trabajo digno, que desarrolle su vida en condiciones favorables, y que tenga asegurado un futuro promisorio.

### **IV. Misión**

Desarrollo integral de la Región, con enfoque de desarrollo humano equitativo y solidario y el cuidado del medio ambiente.

### **V. Características: Social- Geográfica- Histórica**

La GSRJSI apertura sus actividades en el año 1977 con el nombre de Micro Región Norte Jaén, dependiendo de la Corporación de Desarrollo Cajamarca, comprendiendo su ámbito territorial las provincias de Jaén y San Ignacio del departamento de Cajamarca. Administrativamente era una oficina rindente, es decir, no contaba con autonomía económica ni administrativa, por lo que, tenía que rendir cuentas de los encargos a la Corporación de Desarrollo Cajamarca; además tenía un reducido número de personal, los cuales se dedicaban a la ejecución de obras de infraestructura sectorial.

Con la aprobación de la ley N° 27867, Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales en noviembre del año 2002, en donde faculta establecer acuerdos, tal es así, que mediante acuerdo Regional N° 002-2003-CR/RG se aprueba la estructura orgánica y el reglamento de organización y funciones del GORECAJ,

creando como órgano desconcentrado a la GSRJSI, con sus jurisdicciones de las provincias de Jaén y San Ignacio.

## **VI. Objetivos**

### **- Objetivo general**

Implementar el modelo de E360° en la GSRJSI

### **- Objetivos específicos**

- a. Establecer mecanismos de evaluación en la GSRJSI
- b. Diseñar estrategias de E360°
- c. Establecer responsables de la E360°
- d. Definir el presupuesto de la implementación del modelo de E360°
- e. Evaluar los resultados

## **VII. Sensibilización de la propuesta**

Mediante la sensibilización se le da a conocer al trabajador la importancia de ser evaluados, el cual va a seguir los lineamientos de seguridad, con la finalidad de conseguir datos confiables del DL. Por lo tanto, es muy importante tener en cuenta lo siguiente:

- La evaluación del desempeño en la GSRJSI se realizará con la finalidad de identificar necesidades de retroalimentación, ascensos, incentivos, entre otros factores que influyen en el DL.
- Los resultados de la evaluación del DL se le entregará a cada trabajador y al comité evaluador, manteniendo la reserva del caso.
- Reconocer los logros individuales y del trabajo en equipo.
- Fortalecer las competencias laborales del trabajador.

## **VIII. Desarrollo de la propuesta**

Para desarrollar el modelo de E360°, primero se requiere realizar un análisis de puestos, con la finalidad de identificar los factores que la integran, así como las competencias de los colaboradores, lo cual va a permitir diseñar las herramientas de evaluación. Por esta razón, se debe identificar a los participantes que van a intervenir en la evaluación, el cual lo detallamos a continuación.

### **a. Responsables de la evaluación**

El área de RR.HH. y la subgerencia de administración son las responsables de programar las evaluaciones, teniendo como finalidad identificar las necesidades de capacitación de los colaboradores y así cumplir con los objetivos personales de y de la institución.

### **b. Evaluados**

- Jefes de áreas
- Personal administrativo
- Personal de campo

### **c. Comité evaluador y evaluadores**

En este punto es muy importante que la GSRJSI establezca un comité evaluador, para lo cual debe considerarse los siguientes aspectos:

- El comité deberá estar conformado por el Subgerente de administración, el jefe de RR.HH y los jefes de las áreas funcionales de la institución.
- El comité evaluador deberá tener el máximo apoyo de la Gerencia.



- El comité evaluador deberá ser reconocido mediante acto resolutivo de la alta dirección.
- El comité evaluador deberá nombrar a un coordinador o responsable, el mismo que se encargará de convocar a reuniones, entregar los formularios o documentos, así como acopiar la información y registrar las decisiones del comité.
- El comité evaluador decidirá quiénes serán los evaluadores que llevarán a cabo la evaluación de desempeño dentro de la GSRJSI.
- El comité evaluador se reunirá con los evaluadores para identificar los temas que serán evaluados.
- El comité evaluador deberá capacitar a los evaluadores para prevenir errores durante el desarrollo de la evaluación.
- El comité evaluador proporcionará al evaluador todos los recursos que se utilizarán en la evaluación.

## **IX. Periodo de aplicación de la evaluación**

El tiempo que demandará la aplicación de la propuesta es de tres meses, es decir en los meses de marzo, abril y mayo del 2021, esto debido a que en la actualidad nuestro país está viviendo la emergencia sanitaria del COVID-19, y se espera que para esos meses se puedan retomar las actividades con normalidad. Así mismo, antes de dar inicio a la evaluación se debe de comunicar a los evaluadores y evaluados, con 8 días de anticipación.

## **X. Descripción de los factores de evaluación**

Los métodos de evaluación y su elección dependen del caso en particular. En ese sentido, el modelo de E360° se basará en la teoría de Alles, el cual está

orientado en los métodos basados en las características, en el comportamiento y en los métodos basados en los resultados.

**a) Métodos basados en características.** Mensura ciertos rasgos de una persona, tales como: Creatividad, iniciativa, confiabilidad y liderazgo, los mismos que se consideran fundamental en la organización, ya sea en el momento o con visión de futuro (Alles, 2017). Así mismo a criterio de los investigadores se considera la integridad y el empowerment.

- **Creatividad:** Es un sistema que evoluciona en el tiempo, explorando nuevas maneras de realizar las cosas, caracterizándose por transformar el estilo de vida de la persona. Es decir, por intermedio de la creatividad se realizan los sueños en realidad
- **Iniciativa:** Es una característica que tiene cada persona para poder emprender alguna actividad o buscar soluciones ante algún obstáculo.
- **Confiabilidad:** La confiabilidad mide las competencias laborales vinculadas con las habilidades, conocimientos y destrezas de cada uno de los integrantes de la empresa en su puesto de trabajo.
- **Liderazgo:** El liderazgo se define como la manera de dirigir, guiar y orientar con efectividad y comunicación asertiva, permitiendo lograr un buen manejo del recurso humano y los recursos materiales, de modo que los resultados obtenidos estén acorde al objetivo en común.
- **Integridad:** Implica la capacidad de demostrar las acciones positivas de las personas, las mismas que se conducen con justicia, tanto con ellas mismas y con los demás, es decir, procede respetuosamente frente a la condición de las cosas y de las relaciones entre ellas.
- **Empowerment:** Es la acción de delegar poder y mando a los colaboradores, haciéndolos sentir que son propietarios de sus

labores. Es decir, es una herramienta estratégica de mejora continua que potencia la labor del liderazgo, fortaleciendo los procesos que llevan a las organizaciones a su desarrollo.

**b) Métodos basados en el comportamiento.** Describe los procedimientos que se deberían o no desarrollarse en una determinada área de trabajo. Su propósito elemental es el crecimiento de las personas (Alles, 2017). Por lo tanto, se debe tener en cuenta la adaptación al cambio, el desarrollo personal y el trabajo en equipo.

- **Adaptación al cambio:** Es la manera de afrontar los procesos de cambio que suceden en el entorno social, laboral y familiar. Por tanto, una gran predisposición aumenta la confianza en la persona, provocando el interés y deseo de adaptarse a nuevas circunstancias.
- **Desarrollo personal:** Es la pertinencia de avanzar en “los aspectos psicológico, emocional, social, intelectual, económico y espiritual”, aportando de manera positiva al éxito personal, profesional y organizacional.
- **Trabajo en equipo:** Es el trabajo que se realiza con un determinado número de personas, pero es cooperativo y todos apuntan a un objetivo en común.

**c) Métodos basados en los resultados:** Evalúa metas alcanzadas por los trabajadores, es decir, son objetivos y posibilitan una oportuna asignación de funciones concediendo mayor autoridad a los trabajadores (Alles, 2017). Es decir, mide los resultados orientado a clientes y a la organización.

- **Resultados orientados a clientes:** El resultado orientado a clientes “es la actitud que permite detectar y poder satisfacer todas las necesidades o prioridades del cliente colocándolo como centro de la organización” (Alles, 2017).

- **Resultado orientado a la organización:** Las empresas buscan un alto índice de productividad en función al resultado económico y social, de la estabilidad y flexibilidad de los objetivos sociales, permitiendo incrementar el grado de satisfacción de la organización (Gil & Giner, 2013).

## XI. Criterios de la evaluación

### a) Escala de calificación de los factores

Escala de valor		Puntos
Nunca	1	2
Casi nunca	2	4
A veces	3	6
Casi siempre	4	8
Siempre	5	10

### b) Ponderación de los factores

Calificación	Puntaje
Deficiente	Menor a 50%
Regular	51 al 60%
Bueno	61 al 70%
Muy bueno	71 al 80%
Excelente	81 al 100%

## XII. Instrumentos para la evaluación de desempeño.

Se han diseñado tres instrumentos para la evaluación del desempeño, el cual abarca lo siguiente:

- Jefes de áreas.** Está diseñado a evaluar el desempeño de los jefes de las diferentes áreas, el cual está orientado a evaluar sus competencias de acuerdo a los factores antes mencionados.

**b. Personal administrativo.** Está orientado a evaluar el desempeño de los colaboradores que laboran en las diferentes áreas.

**c. Personal de campo.** Agrupan todos los colaboradores con características operativas, es decir, el personal que se encargan de supervisar el desarrollo y cumplimiento las obras públicas.

A continuación, presentamos cada uno de los instrumentos a utilizar en la evaluación del desempeño.



**Formato de evaluación y autoevaluación de desempeño**

**Modelo E360° - Jefe de área**

**Tipo de evaluación**

- Autoevaluación
- Evaluador

**Escala de valor**

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

**Instrucciones:**

- a) Marca con un aspa "X" el tipo de evaluación que se indica en la parte superior.
- b) Complete los datos generales.
- c) Analiza la información de las preguntas y marca con un aspa "X" el casillero de la alternativa que considere pertinente.

**I. Datos generales**

**Nombres y apellidos del evaluado:**

**Área:**

**Cargo:**

**Nombres y apellidos del evaluador:**

**Cargo del evaluador:**

**Fecha:**

N°	Factor de evaluación	Acción	1	2	3	4	5	Puntos
1	<b>Creatividad:</b> Transforma el estilo de vida y por intermedio de ella se realizan los sueños en realidad.	El cargo que ocupa le permite desarrollar habilidades que benefician a la institución.						
		Transforma los problemas en retos profesionales y oportunidades de mejora continua						
2	<b>Iniciativa:</b> Característica que tiene cada persona para poder emprender alguna actividad o buscar soluciones ante algún obstáculo.	Realiza sus actividades sin esperar que se las ordenen.						
		Desarrolla estrategias que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la institución.						

3	<b>Confiabilidad:</b> es la capacidad para producir calificaciones consistentes y estables.	Desarrolla sus actividades con responsabilidad.						
		Cumple de manera eficiente las actividades que se le han encomendado.						
4	<b>Liderazgo:</b> habilidades y actitudes que busca deshacer los obstáculos y aprovechar al máximo el potencial de las personas.	Se comunica de manera asertiva para el cumplimiento de los objetivos.						
		Genera compromiso y entusiasmo con la misión de la organización.						
		Su personalidad orienta al equipo a obtener buenos resultados.						
5	<b>Integridad:</b> Implica la capacidad de demostrar las acciones positivas de las personas, las mismas que se conducen con justicia, tanto con ellas mismas y con los demás.	Los objetivos de la institución lo sienten como suyos.						
		Las funciones que le fue asignado las desarrolla sin importarle la falta de recursos y las dificultades.						
		Cumple de manera eficiente las actividades que se le han encomendado.						
		Siente como suyos los problemas de la institución						
6	<b>Empowerment:</b> Es la acción de delegar poder y mando a los colaboradores, haciéndolos sentir que son propietarios de sus labores.	Toma su propia decisión en el desarrollo de sus actividades.						
		Define claramente las responsabilidades personales y los objetivos de la institución.						
7	<b>Adaptación al cambio:</b> Provoca el interés y deseo de adaptarse a nuevas circunstancias.	Busca herramientas o tácticas que le permiten vencer la resistencia al cambio.						
		Se adecúa de manera eficiente en las nuevas políticas de gobierno.						

8	<b>Desarrollo personal:</b> Es la pertinencia de avanzar de manera positiva al éxito personal, profesional y organizacional.	Busca oportunidades de mejora personal y profesional.						
		Participa en cursos de capacitación que le permiten fortalecer sus habilidades.						
9	<b>Trabajo en equipo</b> Es el trabajo que se realiza con un determinado número de personas, pero es cooperativo y todos apuntan a un objetivo en común.	Tiene una excelente capacidad para coordinar el trabajo en equipo						
		Apoya en las diferentes actividades cuando se lo necesita.						
		Coordina frecuentemente con sus compañeros para el cumplimiento de los objetivos de la institución.						
10	<b>Resultados orientados a clientes:</b> Detecta las fallas para poder satisfacer las necesidades o prioridades del cliente, colocándolo como centro de la organización”	El desarrollo de sus actividades satisface las expectativas del cliente.						
		Los recursos con que cuenta para el desarrollo de sus actividades son necesarios para satisfacer las necesidades del cliente externo.						
11	<b>Resultado orientado a la organización:</b> Es el índice de productividad en función al resultado económico y social, de la estabilidad y flexibilidad de los objetivos de la empresa.	La institución define los objetivos asignando las responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos.						
		En la institución hay un adecuado seguimiento en la consecución de los objetivos						
<b>Total del puntaje</b>								

Adaptado de: Cornejo, Guirola & Pérez (2012).





**Formato de evaluación y autoevaluación de desempeño**  
**Modelo E360° - Personal Administrativo**

**Tipo de evaluación**

- Autoevaluación
- Evaluador

**Escala de valor**

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

**Instrucciones:**

- a) Marca con un aspa "X" el tipo de evaluación que se indica en la parte superior.
- b) Complete los datos generales.
- c) Analiza la información de las preguntas y marca con un aspa "X" el casillero de la alternativa que considere pertinente.

**II. Datos generales**

**Nombres y apellidos del evaluado:**

**Área:**

**Cargo:**

**Nombres y apellidos del evaluador:**

**Cargo del evaluador:**

**Fecha:**

N°	Factor de evaluación	Acción	1	2	3	4	5	Puntos
1	<b>Creatividad:</b> Transforma el estilo de vida y por intermedio de ella se realizan los sueños en realidad.	El cargo que ocupa le permite desarrollar habilidades que benefician a la institución.						
		Transforma los problemas en retos profesionales y oportunidades de mejora continua						
2	<b>Iniciativa:</b> Característica que tiene cada persona para poder emprender alguna actividad o buscar soluciones ante algún obstáculo.	Realiza sus actividades sin esperar que se las ordenen.						
		Desarrolla estrategias que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la institución.						

3	<b>Confiabilidad:</b> es la capacidad para producir calificaciones consistentes y estables.	Desarrolla sus actividades con responsabilidad.						
		Cumple de manera eficiente las actividades que se le han encomendado.						
4	<b>Liderazgo:</b> habilidades y actitudes que busca deshacer los obstáculos y aprovechar al máximo el potencial de las personas.	Se comunica de manera asertiva para el cumplimiento de los objetivos.						
		Genera compromiso y entusiasmo con la misión de la organización.						
		Su personalidad orienta al equipo a obtener buenos resultados.						
5	<b>Integridad:</b> Implica la capacidad de demostrar las acciones positivas de las personas, las mismas que se conducen con justicia, tanto con ellas mismas y con los demás.	Los objetivos de la institución lo sienten como suyos.						
		Las funciones que le fue asignado las desarrolla sin importarle la falta de recursos y las dificultades.						
		Cumple de manera eficiente las actividades que se le han encomendado.						
		Siente como suyos los problemas de la institución						
6	<b>Empowerment:</b> Es la acción de delegar poder y mando a los colaboradores, haciéndolos sentir que son propietarios de sus labores.	Toma su propia decisión en el desarrollo de sus actividades.						
		Define claramente las responsabilidades personales y los objetivos de la institución.						
7	<b>Adaptación al cambio:</b> Provoca el interés y deseo de adaptarse a nuevas circunstancias.	Busca herramientas o tácticas que le permiten vencer la resistencia al cambio.						
		Se adecúa de manera eficiente en las nuevas políticas de gobierno.						

8	<b>Desarrollo personal:</b> Es la pertinencia de avanzar de manera positiva al éxito personal, profesional y organizacional.	Busca oportunidades de mejora personal y profesional.						
		Participa en cursos de capacitación que le permiten fortalecer sus habilidades.						
9	<b>Trabajo en equipo</b> Es el trabajo que se realiza con un determinado número de personas, pero es cooperativo y todos apuntan a un objetivo en común.	Tiene una excelente capacidad para coordinar el trabajo en equipo						
		Apoya en las diferentes actividades cuando se lo necesita.						
		Coordina frecuentemente con sus compañeros para el cumplimiento de los objetivos de la institución.						
10	<b>Resultados orientados a clientes:</b> Detecta las fallas para poder satisfacer las necesidades o prioridades del cliente, colocándolo como centro de la organización”	El desarrollo de sus actividades satisface las expectativas del cliente.						
		Los recursos con que cuenta para el desarrollo de sus actividades son necesarios para satisfacer las necesidades del cliente externo.						
11	<b>Resultado orientado a la organización:</b> Es el índice de productividad en función al resultado económico y social, de la estabilidad y flexibilidad de los objetivos de la empresa.	La institución define los objetivos asignando las responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos.						
		En la institución hay un adecuado seguimiento en la consecución de los objetivos						
<b>Total del puntaje</b>								

Adaptado de: Cornejo, Guirola & Pérez (2012).



**Formato de evaluación y autoevaluación de desempeño**  
**Modelo E360° - Personal de campo**

**Tipo de evaluación**

- Autoevaluación
- Evaluador

**Escala de valor**

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Casi siempre	4
Siempre	5

**Instrucciones:**

- a) Marca con un aspa "X" el tipo de evaluación que se indica en la parte superior.
- b) Complete los datos generales.
- c) Analiza la información de las preguntas y marca con un aspa "X" el casillero de la alternativa que considere pertinente.

**III. Datos generales**

**Nombres y apellidos del evaluado:**

**Área:**

**Cargo:**

**Nombres y apellidos del evaluador:**

**Cargo del evaluador:**

**Fecha:**

N°	Factor de evaluación	Acción	1	2	3	4	5	Puntos
1	<b>Creatividad:</b> Transforma el estilo de vida y por intermedio de ella se realizan los sueños en realidad.	El cargo que ocupa le permite desarrollar habilidades que benefician a la institución.						
		Transforma los problemas en retos profesionales y oportunidades de mejora continua						
2	<b>Iniciativa:</b> Característica que tiene cada persona para poder emprender alguna actividad o buscar soluciones ante algún obstáculo.	Realiza sus actividades sin esperar que se las ordenen.						
		Desarrolla estrategias que ayudan al cumplimiento de los objetivos de la institución.						

3	<b>Confiabilidad:</b> es la capacidad para producir calificaciones consistentes y estables.	Desarrolla sus actividades con responsabilidad.						
		Cumple de manera eficiente las actividades que se le han encomendado.						
4	<b>Liderazgo:</b> habilidades y actitudes que busca deshacer los obstáculos y aprovechar al máximo el potencial de las personas.	Se comunica de manera asertiva para el cumplimiento de los objetivos.						
		Genera compromiso y entusiasmo con la misión de la organización.						
		Su personalidad orienta al equipo a obtener buenos resultados.						
5	<b>Integridad:</b> Implica la capacidad de demostrar las acciones positivas de las personas, las mismas que se conducen con justicia, tanto con ellas mismas y con los demás.	Los objetivos de la institución lo sienten como suyos.						
		Las funciones que le fue asignado las desarrolla sin importarle la falta de recursos y las dificultades.						
		Cumple de manera eficiente las actividades que se le han encomendado.						
		Siente como suyos los problemas de la institución						
6	<b>Empowerment:</b> Es la acción de delegar poder y mando a los colaboradores, haciéndolos sentir que son propietarios de sus labores.	Toma su propia decisión en el desarrollo de sus actividades.						
		Define claramente las responsabilidades personales y los objetivos de la institución.						
7	<b>Adaptación al cambio:</b> Provoca el interés y deseo de adaptarse a nuevas circunstancias.	Busca herramientas o tácticas que le permiten vencer la resistencia al cambio.						
		Se adecúa de manera eficiente en las nuevas políticas de gobierno.						

8	<b>Desarrollo personal:</b> Es la pertinencia de avanzar de manera positiva al éxito personal, profesional y organizacional.	Busca oportunidades de mejora personal y profesional.						
		Participa en cursos de capacitación que le permiten fortalecer sus habilidades.						
9	<b>Trabajo en equipo</b> Es el trabajo que se realiza con un determinado número de personas, pero es cooperativo y todos apuntan a un objetivo en común.	Tiene una excelente capacidad para coordinar el trabajo en equipo						
		Apoya en las diferentes actividades cuando se lo necesita.						
		Coordina frecuentemente con sus compañeros para el cumplimiento de los objetivos de la institución.						
10	<b>Resultados orientados a clientes:</b> Detecta las fallas para poder satisfacer las necesidades o prioridades del cliente, colocándolo como centro de la organización”	El desarrollo de sus actividades satisface las expectativas del cliente.						
		Los recursos con que cuenta para el desarrollo de sus actividades son necesarios para satisfacer las necesidades del cliente externo.						
11	<b>Resultado orientado a la organización:</b> Es el índice de productividad en función al resultado económico y social, de la estabilidad y flexibilidad de los objetivos de la empresa.	La institución define los objetivos asignando las responsabilidades para el cumplimiento de los objetivos.						
		En la institución hay un adecuado seguimiento en la consecución de los objetivos						
<b>Total del puntaje</b>								

Adaptado de: Cornejo, Guirola & Pérez (2012).

### XIII. Estrategias por indicadores.

Variable	Indicadores	Resultados esperados	Acciones	Fecha	Responsable
Evaluación de 360°	Creatividad	Mejorar la creatividad	1 Taller “Fortaleciendo mi creatividad”	05/04/2021	Oficina de recursos humanos
	Iniciativa	Mejorar la iniciativa	1 Taller “Emprende conmigo”	05/04/2021	Oficina de recursos humanos
	Confiabilidad	Mejorar los elementos emocionales, conductuales y motivacionales	1 Taller “Afianzando mi personalidad”	06/04/2021	Oficina de recursos humanos
	Liderazgo	Mejorar el liderazgo	1 Taller: “Lidérate”	06/04/2021	Oficina de recursos humanos
	Integridad	Mejorar la integridad	1 Taller: “Integrándome”	07/04/2021	Oficina de recursos humanos
	Empowerment	Mejorar el empowerment	1 Taller: “Empoderamiento”	07/04/2021	Oficina de recursos humanos
	Adaptación al cambio	Mejorar la adaptación al cambio	1 Taller: “Gestionando el cambio”	08/04/2021	Oficina de recursos humanos.
	Desarrollo personal	Mejorar el desarrollo personal	1 Taller: “Desarrollo personal”	08/04/2021	Oficina de recursos humanos
	Trabajo en equipo	Mejorar el trabajo en equipo	1 Taller: “Trabajo en equipo”	09/04/2021	Oficina de recursos humanos
	Resultados orientados a clientes	Mejorar los resultados al cliente	1 Taller: “Atención al cliente”	09/04/2021	Oficina de recursos humanos
	Resultado orientado a la organización	Mejorar los resultados de la organización	1 Taller: “Conociendo mi empresa”	10/04/2021	Oficina de recursos humanos

#### XIV. Presupuesto de plan de intervención.

Indicador	Actividad/ acción	Descripción del gasto	Cantidad	Unidad de medida	Costo unitario	Costo total unitario	Rubro presupuestal	Total S/
Creatividad	Desarrollar un taller "Fortaleciendo mi creatividad"	Capacitador	1		500	500.00	Recursos ordinarios	500.00
		Papelotes	15	Unidad	0.5	7.50		7.50
		Plumones	10	Unidad	2.5	25.00		25.00
		Material impreso	30	Unidad	3	90.00		90.00
		Cartulina	15	Unidad	0.5	7.50		7.50
		Equipo de sonido	1	Unidad	200	200.00		200.00
		Refrigerio	31	Unidad	5	155.00		155.00
Iniciativa	Desarrollar un taller "Emprende conmigo"	Papelotes	15	Unidad	0.5	7.50	Recursos ordinarios	7.50
		Plumones	10	Unidad	2.5	25.00		25.00
		Material impreso	30	Unidad	3	90.00		90.00
		Cartulina	15	Unidad	0.5	7.50		7.50
Confiabilidad	Desarrollar un taller "Afianzando mi personalidad"	Psicólogo	1		500	500.00	Recursos ordinarios	500.00
		Equipo de sonido	1	Unidad	200	200.00		200.00
		Papelotes	15	Unidad	0.5	7.50		7.50
		Plumones	10	Unidad	2.5	25.00		25.00
		Cartulina	10	Unidad	0.5	5.00		5.00
		Refrigerio	31	Unidad	5	155.00		155.00
Liderazgo	Desarrollar un taller "Lidérate"	Capacitador	1		500	500.00	Recursos ordinarios	500.00
		Papelotes	15	Unidad	0.5	7.50		7.50
		Plumones	10	Unidad	2.5	25.00		25.00
		Material impreso	15	Unidad	3	45.00		45.00
		Cartulina	10	Unidad	0.5	5.00		5.00
Integridad	Desarrollar un taller "Integrándome"	Capacitador	1		500	500.00	Recursos ordinarios	500.00
		Papelotes	15	Unidad	0.5	7.50		7.50
		Equipo de sonido	1	Unidad	200	200.00		200.00
		Plumones	10	Unidad	2.5	25.00		25.00
		Cartulina	10	Unidad	0.5	5.00		5.00
		Refrigerio	31	Unidad	5	155.00		155.00
Empowerment	Desarrollar un taller: "Empoderamiento"	Papelotes	15	Unidad	0.5	7.50	Recursos ordinarios	7.50
		Plumones	10	Unidad	2.5	25.00		25.00
		Material impreso	30	Unidad	3	90.00		90.00
		Cartulina	15	Unidad	0.5	7.50		7.50
Adaptación al cambio	Desarrollar un taller: "Gestionando el cambio"	Capacitador	1		500	500.00	Recursos ordinarios	500.00
		Papelotes	15	Unidad	0.5	7.50		7.50
		Equipo de sonido	1	Unidad	200	200.00		200.00



		Plumones	10	Unidad	2.5	25.00		25.00
		Cartulina	10	Unidad	0.5	5.00		5.00
		Material impreso	30	Unidad	3	90.00		90.00
		Refrigerio	31	Unidad	5	155.00		155.00
Desarrollo personal	Desarrollar un taller "Desarrollo personal"	Papelotes	15	Unidad	0.5	7.50	Recursos ordinarios	7.50
		Plumones	10	Unidad	2.5	25.00		25.00
		Cartulina	10	Unidad	0.5	5.00		5.00
		Material impreso	30	Unidad	3	90.00		90.00
Trabajo en equipo	1 Taller: "Trabajo en equipo"	Capacitador	1		500	500.00	Recursos ordinarios	500.00
		Papelotes	15	Unidad	0.5	7.50		7.50
		Equipo de sonido	1	Unidad	200	200.00		200.00
		Plumones	10	Unidad	2.5	25.00		25.00
		Cartulina	10	Unidad	0.5	5.00		5.00
		Material impreso	30	Unidad	3	90.00		90.00
		Refrigerio	31	Unidad	5	155.00		155.00
Resultados orientados a clientes	Desarrollar un taller "Atención al cliente"	Papelotes	15	Unidad	0.5	7.50	Recursos ordinarios	7.50
		Plumones	10	Unidad	2.5	25.00		25.00
		Cartulina	10	Unidad	0.5	5.00		5.00
		Material impreso	30	Unidad	3	90.00		90.00
Resultado orientado a la organización	Desarrollar un taller "Conociendo mi empresa"	Capacitador	1		300	300.00	Recursos ordinarios	300.00
		Papelotes	15	Unidad	0.5	7.50		7.50
		Equipo de sonido	1	Unidad	200	200.00		200.00
		Plumones	10	Unidad	2.5	25.00		25.00
		Cartulina	10	Unidad	0.5	5.00		5.00
		Material impreso	30	Unidad	3	90.00		90.00
		Refrigerio	31	Unidad	5	155.00		155.00
<b>Total</b>								<b>S/ 6,615.00</b>

## XV. Matriz de plan de mejora

Variable	Indicadores	Resultados esperados	Acciones	Fecha	Responsable
Evaluación de 360°	Creatividad	Mejorar la creatividad de los colaboradores para el cumplimiento de los objetivos organizacional	Evaluar la creatividad en el desarrollo de sus actividades	Fecha de inicio: 12/04/2021  Fecha de término: 08/05/2021	Oficina de recursos humanos
	Iniciativa	Mejorar la iniciativa de los trabajadores en el desarrollo de sus actividades	Evaluar la iniciativa en el desarrollo de sus actividades	Fecha de inicio: 12/04/2021  Fecha de término: 08/05/2021	Oficina de recursos humanos
	Confiabilidad	Mejorar los elementos emocionales, conductuales y motivacionales de los colaboradores.	Evaluar las aptitudes, el comportamiento y la motivación de los colaboradores	Fecha de inicio: 12/04/2021  Fecha de término: 08/05/2021	Oficina de recursos humanos
	Liderazgo	Mejorar el liderazgo	Constatar que la comunicación sea efectiva y asertiva entre jefes y colaboradores.	Fecha de inicio: 12/04/2021  Fecha de término: 08/05/2021	Oficina de recursos humanos

	Integridad	Mejorar la integridad	Constatar que el desarrollo de las actividades se realice de manera íntegra.	Fecha de inicio: 12/04/2021  Fecha de término: 08/05/2021	Oficina de recursos humanos
	Empowerment	Mejorar el empoderamiento para la toma de decisiones	Evaluar si los colaboradores toman correctamente las decisiones.	Fecha de inicio: 12/04/2021  Fecha de término: 08/05/2021	Oficina de recursos humanos
	Adaptación al cambio	Eliminar la resistencia al cambio	Evaluar si los colaboradores se adecuan a los cambios funcionales y organizacionales.	Fecha de inicio: 12/04/2021  Fecha de término: 08/05/2021	Oficina de recursos humanos.
	Desarrollo personal	Fortalecer el desarrollo personal	Identificar las necesidades de retroalimentación de los colaboradores	Fecha de inicio: 12/04/2021  Fecha de término: 08/05/2021	Oficina de recursos humanos
	Trabajo en equipo	Mejorar el trabajo en equipo	Evaluar el cumplimiento de los objetivos institucional.	Fecha de inicio: 12/04/2021  Fecha de término: 08/05/2021	Oficina de recursos humanos

	Resultados orientados a clientes	Mejorar los resultados al cliente	Evaluar la atención del cliente	Fecha de inicio: 12/04/2021  Fecha de término: 08/05/2021	Oficina de recursos humanos
	Resultado orientado a la organización	Mejorar los resultados de la organización	Evaluar el cumplimiento de los objetivos institucional.	Fecha de inicio: 12/04/2021  Fecha de término: 08/05/2021	Oficina de recursos humanos y Subgerencia de administración.

**XVI. Cronograma de la propuesta del modelo de E360°**

Actividad	Año 2021												Responsables	
	Marzo				Abril				Mayo					
	Semana				Semana				Semana					
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
Presentación del modelo de E360°	■												Investigadores y Jefe de RR.HH.	
Análisis de los beneficios del modelo E360°		■											Jefe de RR. HH.	
Aprobación del modelo E360°			■										Subgerencia de administración y jefe de RR.HH.	
Creación del comité evaluador				■	■									Subgerencia de administración y jefe de RR.HH.
Sensibilización del modelo E360° y desarrollo de talleres						■							Subgerencia de administración y jefe de RR.HH.	
Aplicación de la evaluación							■	■	■					Comité evaluador y evaluador
Seguimiento y control										■	■		Comité evaluador y evaluador	
Retroalimentación											■	■	Jefe de RR. HH.	

## REFERENCIAS

- Aguirre Z, H., Rios, C., & Aguirre, I. (2017). Modelo de estrategia organizacional para mejorar el desempeño laboral en la Institución Educativa Santiago Antúnez de Mayolo. *Ciencia, Tecnología y Humanidades*, 8(1), 37- 45.
- Alcaide, J. C. (2010). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC Editorial.
- Alles, M. (2006). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2017). *Desempeño por competencias: Estrategia, evaluación de personas: desarrollo 360º* (3 ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Anaya, K., & Flores, K. (2019). *Clima organizacional y su influencia en el desempeño de los empleados de la asociación cooperativa de ahorro y crédito de profesionales en administración de empresas y carreras afines de responsabilidad limitada (COASPAE, de R.L.) en el Municipio de San S.* San Salvador: Universidad de el Salvador. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/19969/1/CLIMA%20ORGANIZACIONAL%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%20C3%91O%20DE%20LOS%20EMPLEADOS%20DE%20COASPAE%20DE%20R.L.-merged-c.pdf>
- Anzola, O. L. ( 2011). *La Cultura Organizacional*. España: Editorial Academica Espanola.
- Arata, A. (2009). *Ingeniería y gestión de la confiabilidad operacional en plantas industriales. Aplicación de la Plataforma R-MES* (1 ed.). Santiago de Chile: RIL Editores.
- Araujo, J., & Brunet, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones: El caso de una empresa aeronáutica*. Taragona: Publicaciones URV.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: CEPAL. Obtenido de [https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM\\_69\\_MA.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf)
- Baquerizo, L. (2015). *Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la Clínica Good Hope, Miraflores, 2015*. Lima: Universidad Peruana Unión. Obtenido de [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)
- Bassat, L. (2014). *La creatividad*. Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Burga, G., & Wiese, S. (2018). *Motivación y Desempeño Laboral del personal administrativo en una empresa agroindustrial de la Región Lambayeque*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Obtenido de

- [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1108/1/TM\\_BurgaVasquezGuisela\\_WiesseEslavaSandra.pdf.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1108/1/TM_BurgaVasquezGuisela_WiesseEslavaSandra.pdf.pdf)
- Cachutt, C. (2015). Evaluación 360 grados en la priorización de la formación en integración trabajo –familia. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, IV(14), 53-60. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215047422006>
- Carbini, A. (2015). *¿Y Si Cambio Yo?: "Coaching Como Herramienta De Cambio"*. Palibrio.
- Casallas, D. (2016). *Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (4 ed.). México: McGraw.
- Fischman, D. (06 de Abril de 2017). Evaluaciones de desempeño. *El Comercio*. Obtenido de [https://archivo.elcomercio.pe/economia/dia-1/evaluaciones-desempeno-david-fischman-noticia-1981891?ref=flujo\\_tags\\_162630&ft=nota\\_1&e=titulo](https://archivo.elcomercio.pe/economia/dia-1/evaluaciones-desempeno-david-fischman-noticia-1981891?ref=flujo_tags_162630&ft=nota_1&e=titulo)
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *La evaluación del desempeño individual*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- García, K. (2018). *El modelo de evaluación de 360 grados y el desempeño laboral en los colaboradores del área operativa de una empresa ferroviaria, Lurigancho, 2018*. Lima: Universidad César Vallejo. Obtenido de [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19595/Garc%c3%ada\\_MKB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/19595/Garc%c3%ada_MKB.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- García-Moya, R. (2013). *Mantenimiento y rehabilitación psicosocial de las personas dependientes en domicilio*. España: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Gil, M., & Giner, F. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). México: McGRAW-HILL.
- Herrera, K. (2018). *Mejora en la aceptación de la evaluación del desempeño a través de ajuste entre los resultados individuales de la evaluación y la auto evaluación*. Santiago de Chile: Universidad de Chile. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/165756/Herrera%20Perezbaridi%20Kristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lacoviello, M., Strazza, L., & Azzolina, Y. (2011). *Diagnóstico Servicio Civil de Perú*. Banco Internacional de Desarrollo.
- Lisbona, A., & Frese, M. (2014). *Iniciativa personal*. Ediciones Pirámide.
- López, A. (2006). *El currículo en la educación superior: un enfoque postmoderno basado en competencias*. México: Publicaciones Cruz O., S.A.

- Martínez, M. (2012). *Motivación: La gestión empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, M. (2013). *La gestión empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- McClay, R. (2016). *El arte de liderar las ventas*. Grupo Planeta Spain.
- Menchén, F. (2009). *La creatividad y las nuevas tecnologías en las organizaciones modernas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Morris, C., & Maisto, A. (2005). *Introducción a la psicología*. Pearson Educación.
- Olaz, Á. (2016). *Cómo trabajar en equipo a través de competencias*. Madrid: Narcea Ediciones.
- Paladino, M., Debeljuh, P., & Delbosco, P. (2019). *Integridad: Un liderazgo diferente* (1 ed.). Buenos Aires: LID Editorial Empresarial.
- Peña, M., & Durán, N. M. (2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad<sup>1</sup>. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 201-222. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=497857392012>
- Ramírez, K. (2015). *La evaluación del desempeño de 360 grados basada en competencias y su influencia en los índices de productividad del período abril 2014 - julio 2014 en el área de talento humano de Consulting & Tax*. Quito: Universidad Central del Ecuador. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/7311/1/T-UCE-0007-226i.pdf>
- Robbins, A. (2019). *Poder sin límites: La nueva ciencia del desarrollo personal*. España: Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Rodríguez, J. (2011). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ronquillo, J. L. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. México: Panorama Editorial.
- Ruiz, E. (2016). *Diseño de un sistema de evaluación 360° del personal de la planta industrial Chemoto S.A.C. Lambayeque – 2015*. Chiclayo: Universidad Señor de Sipán. Obtenido de [http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2313/Ruiz%20Ch%E1vez%20El vis.pdf;jsessionid=BB6A3BF7F8EC51384A1202034F261844?sequence=1](http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2313/Ruiz%20Ch%E1vez%20El%20vis.pdf;jsessionid=BB6A3BF7F8EC51384A1202034F261844?sequence=1)
- Ruiz, K. (2015). *El clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral del recurso humano del área de infraestructura en el gobierno regional de Cajamarca*. Cajamarca: Universidad Nacional de Cajamarca. Obtenido de <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/753/T%20658%20R934%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Salinas, L. (2017). *Clima organizacional y su desempeño laboral, en los trabajadores administrativos de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión*. Huacho:



- Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/1358>
- SERVIR. (07 de Marzo de 2019). Obtenido de <https://www.servir.gob.pe/servir-presenta-estrategia-que-aportara-en-la-mejora-del-desempeno-de-servidores-publicos-de-mas-de-500-entidades/>
- Sum, M. (2015). *Motivación y Desempeño Laboral*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>
- Tracy, B. (2015). *Liderazgo*. Estados Unidos de América: Grupo Nelson.
- Urquijo, J. (2008). *La Remuneracion Del Trabajo*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bó.
- Vallejos, A. (2019). *Habilidades Blandas Y Su Influencia En el Desempeño del Personal Post Venta Interamericana Norte Sac Filial Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio Mogrovejo. Obtenido de [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2082/1/TL\\_VallejosCarrascoAndrea.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/2082/1/TL_VallejosCarrascoAndrea.pdf)
- Velásquez-Durán, A. (2017). eTraining: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral. *Education in the Knowledge Society*, 18(4), 53-73. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=535554768004>
- Velázquez, L. (2018). *Las trece claves del Desarrollo Personal Integral: Herramientas para tener una vida plena y alcanzar el éxito*. España: Samarcanda.
- Zans, A. (2017). *Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN – Managua en el período 2016*. Managua: Universidad Nacional Autónoma De Nicaragua. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/4744/1/5805.pdf>
- Zumaeta, J. (20 de Agosto de 2018). El 81% de trabajadores considera al clima laboral muy importante para desempeño. *Andina Agencia Peruana de Noticias*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-el-81-trabajadores-considera-al-clima-laboral-muy-importante-para-desempeno-722604.aspx>

# ANEXOS

## Anexo 05. Carta de Autorización de la empresa

"Año de la universalización de la salud"

Jaén, 02 de abril del 2020.

Señor : Ever García Vera.  
Gerente de la Gerencia sub Regional Jaén-San Ignacio

**Asunto:** Solicito permiso para recabar información necesaria sobre la Investigación realizada en la Institución que usted representa.

Estimado Gerente.

Es grato dirigirnos a usted para expresarle el saludo Institucional a nombre de la Universidad Cesar Vallejo y de la facultad de Ciencias Empresariales y a la vez, indicarle que las estudiantes **MENDO JULCA MELISSA** y **VIOLETA QUISPE VÁSQUEZ**, de la escuela profesional de **Administración** x ciclo identificadas con DNI: 46290216 y 28112502.

Quiénes desean recabar información necesaria a través de encuestas y fichas instrumentales o algún otro tipo de información que las estudiantes requieran, para que puedan llevar de la mejor forma el desarrollo de su tesis titulada:

**"PROPUESTA DE EVALUACION 360° PARA CONOCER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA SUB REGIONAL JAÉN-SAN IGNACIO"** y de esta manera la investigación sea la más acertada y real posible. Solicitándole el permiso correspondiente para recabar dicha información

Agradeciéndole de antemano la autorización correspondiente.

Atentamente,

  
.....  
MELISA MENDO JULCA.  
DNI:46290216

  
.....  
VIOLETA QUISPE VASQUEZ.  
DNI:28112502

*Recibido.  
02/04/2020.*





**"AÑO DE LA UNIVERSALIZACIÓN DE LA SALUD"**

**CARTA N° 25-2020- GSRJSI/CAJ**

**A** : Melissa, MENDO JULCA.  
Violeta, QUISPE VASQUEZ.

**ASUNTO** : ACEPTACION DE PROPUESTA

**REF** : Solicitud S/N

**FECHA** : Jaén 10 de abril del 2020.

Es oportuno expresarles mi cordial saludo y a la vez hacerles de su conocimiento lo siguiente.

Que a la fecha las solicitantes vienen cursando el x ciclo de la facultad de ciencias empresariales y estando llevando el curso de **PROYECTO DE INVESTIGACION** con el cual vienen desarrollando su proyecto de investigación denominado **"PROPUESTA DE EVALUACION 360° PARA CONOCER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA GERENCIA SUB REGIONAL JAEN- SAN IGNACIO"**. El mismo que se viene desarrollando dentro de la entidad y siendo necesario contar con ciertos requisitos mi despacho con la potestad que me asiste de acuerdo a la ley orgánica de gobiernos regionales N° 27867 **LES AUTORIZO**, recabar la información necesaria para la aplicación de los instrumentos de su trabajo de investigación de la GERENCIA SUB REGIONAL JAEN - SAN IGNACIO como también a intervenir e implementar la investigación que vienen desarrollando de acuerdo al documento de la referencia.

Me suscribo de ustedes brindándoles todas las facilidades y deseándoles éxitos en sus estudios.

ATENTAMENTE

GOBIERNO REGIONAL DE CAJAMARCA  
GERENCIA SUB REGIONAL JAEN  
Sub Gerencia de Administración  
Unidad de Recursos Humanos

## Anexo 6: Matriz de consistencia

MANIFESTACIONES DEL PROBLEMA	PROBLEMA	POSIBLES CAUSAS	OBJETO ESTUDIO	OBJETIVOS	CAMPO DE ACCIÓN	TÍTULO DE LA INV.	HIPÓTESIS	VARIABLES	TÉCNICAS O MÉTODOS	INSTRUMENTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las Instituciones públicas necesitan implementar sistemas que les otorgue datos válidos y confiables respecto al desempeño de sus trabajadores.</li> <li>La aplicación de una herramienta de evaluación de desempeño del colaborador en las instituciones públicas conlleva a los directivos a tomar decisiones no apropiadas en función a productividad y a mejora continua.</li> </ul>	<p>¿De qué manera el modelo de evaluación 360° nos ayuda a conocer el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Jaén?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la toma de decisiones de los directivos.</li> <li>Contar con datos válidos y confiables del desempeño de los colaboradores .</li> <li>Estrategias de mejora continua basado en las políticas de gobierno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificar factores que conllevan al bajo desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia Sub Regional Jaén</li> <li>Identificar sistemas o factores que brinden datos válidos y confiables de la evaluación de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Jaén.</li> </ul>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>Proponer el modelo de evaluación 360° para conocer el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Jaén</p>	<p>Evaluación del desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Jaén.</p>	<p>Modelo de evaluación 360° para conocer el desempeño o laboral de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Jaén.</p>	<p><b>H<sub>1</sub>:</b> Si se propone el modelo de Evaluación 360°, entonces mejoraría el conocimiento del desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Jaén.</p> <p><b>H<sub>0</sub>:</b> Si se propone el modelo de Evaluación 360°, entonces no mejoraría el conocimiento del desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Jaén.</p>	<p><b>INDEPENDIENTE</b></p> <p>:</p> <p>Evaluación 360°</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Análisis documental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuestionario</li> <li>Ficha de análisis</li> </ul>
				<p><b>ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conocer el modelo de evaluación de la Gerencia Sub Regional Jaén.</li> <li>Identificar el nivel del desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Jaén.</li> <li>Diseñar un plan basado en el modelo de evaluación 360°.</li> </ul>				<p><b>DEPENDIENTE:</b></p> <p>Desempeño Laboral</p>		

## Anexo 09. Validez de instrumentos de recolección de datos

### Ficha de validación de la Ficha de análisis documental

#### 1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación: Propuesta de evaluación 360° para conocer el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Jaén-San Ignacio.

1.2 Investigador (a) (es): Mendo Julca, Melissa; Quispe Vásquez, Violeta

#### 1. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
Organización	Existe una organización lógica					90
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					90
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					90
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					90
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90

PROMEDIO DE VALORACIÓN

90

#### 2. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

PARA SU APLICABILIDAD.

#### 3. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Luis Alberto Saavedra Carrasco DNI: 42933119

Grado académico: Magister Centro de trabajo: USMP

Firma: ..... Fecha: 26/06/2020

MBA. LIC.  
Luis A. Saavedra Carrasco  
Dni/42933119

## Ficha de validación del Cuestionario: Desempeño laboral

### 1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación: Propuesta de evaluación 360° para conocer el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Jaén-San Ignacio.

1.2 Investigador (a) (es): Mendo Julca, Melissa; Quispe Vásquez, Violeta

### 1. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
Organización	Existe una organización lógica					90
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					90
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					90
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					90
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90

PROMEDIO DE VALORACIÓN

90

### 2. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:


PARA SU APLICABILIDAD

### 3. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Luis Alberto Saavedra Carrasco DNI: 42933119

Grado académico: Magister Centro de trabajo: USMP

Firma: ..... Fecha: 26/06/2020

  
MBA Lic.  
Luis A. Saavedra Carrasco  
Dni 42933119



## Ficha de validación del cuestionario: Desempeño laboral

### 1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación: Propuesta de evaluación 360° para conocer el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Jaén-San Ignacio.

1.2 Investigador (a) (es): Mendo Julca, Melissa; Quispe Vásquez, Violeta

### 2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
Organización	Existe una organización lógica					90
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					90
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					90
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					90
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90

PROMEDIO DE VALORACIÓN

90

### 3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

PARA SU APLICABILIDAD

### 4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Juan Carlos Cajusol Bances      DNI: 80308923

Grado académico: Lic. Administración. Centro de trabajo: Centro de Salud Morro Solo

Firma: ..... Fecha: 26/06/2020


 GOBIERNO REGIONAL CAJAMARCA  
 SUB REGIONAL JAÉN-SAN IGNACIO  
 GLAS MORRO SOLA

  
 Lic. Adm. Juan Carlos Cajusol Bances  
 DNI: 80308923  
 JEFE DE CONTABILIDAD

## Ficha de validación de la Ficha de análisis documental

### 1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación: Propuesta de evaluación 360° para conocer el Desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Jaén-San Ignacio.

1.2 Investigador (a) (es): Mendo Julca, Melissa; Quispe Vásquez, Violeta

### 2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
Organización	Existe una organización lógica					90
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					90
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					90
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					90
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90

PROMEDIO DE VALORACIÓN

90

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: PARA SU APLICABILIDAD

### 4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Juan Carlos Cajusol Bances      DNI: 80308923

Grado académico: Lic. Administración, Centro de trabajo: Centro de Salud Morro Solar

Firma: ..... Fecha: 26/06/2020


**GOBIERNO REGIONAL JAÉN**  
**PERU**  
**REGION DE JAÉN**  
**PERU**  
  
**Lic. Adm. Juan Carlos Cajusol Bances**  
**C.I.A. 27423**  
**JEFE DE CONTABILIDAD**



### Ficha de validación de la Ficha de análisis documental

#### 1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación: Propuesta de evaluación 360° para conocer el Desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Jaén-San Ignacio.

1.2 Investigador (a) (es): Mendo Julca, Melissa; Quispe Vásquez, Violeta

#### 2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
Organización	Existe una organización lógica					90
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					90
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					90
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					90
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90

PROMEDIO DE VALORACIÓN

90

#### 3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Para su aplicabilidad.

#### 4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Rosmery Orfilia Guadalupe Malca DNI : 46791691

Grado académico: Licenciada en Administración

Centro de trabajo: Universidad Particular de Chiclayo - Filial Jaén

Firma: ..... Fecha: 26 de junio de 2020

Rosmery O. Guadalupe Malca  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
CLAD - 23956

### Ficha de validación del cuestionario: Desempeño Laboral

1. DATOS GENERALES:

1.1 Título Del Trabajo De Investigación: Propuesta de evaluación 360° para conocer el desempeño laboral de los trabajadores de la Gerencia Sub Regional Jaén-San Ignacio.

1.2 Investigador (a) (es): Mendo Julca, Melissa; Quispe Vásquez, Violeta

2. ASPECTOS A VALIDAR:

Indicadores	Criterios	Deficiente 0-20	Baja 21-40	Regular 41-60	Buena 61-80	Muy buena 81-100
Claridad	Está formulado con lenguaje apropiado					90
Objetividad	Está expresado en conductas observables					90
Actualidad	Adecuado al avance de la ciencia y tecnología					90
Organización	Existe una organización lógica					90
Suficiencia	Comprende los aspectos en cantidad y calidad					90
Intencionalidad	Adecuado para valorar aspectos de las estrategias					90
Consistencia	Basado en aspectos teóricos científicos					90
Coherencia	Existe coherencia entre los índices, dimensiones e indicadores					90
Metodología	La estrategia responde al propósito del diagnóstico					90
Pertinencia	Es útil y adecuado para la investigación					90

PROMEDIO DE VALORACIÓN

90

3. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:


.....  
 ..... Para su aplicabilidad .....  
 .....

4. Datos del Experto:

Nombre y apellidos: Rosmery Orfilia Guadalupe Malca DNI : 46791691

Grado académico: Licenciada en Administración

Centro de trabajo: Universidad Particular de Chiclayo - Filial Jaén

Firma: .....  
  
 Rosmery Orfilia Guadalupe Malca  
 LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
 CLAD - 23956

Fecha: 26 de junio de 2020

### Anexo 10. Validación del modelo y/o programa

**NOMBRE** : Flores Fernández Mileydi  
**PROFESIONAL EXPERTO** : Doctora Especialista en Investigación  
**CENTRO LABORAL** : Universidad Cesar Vallejo  
**CARGO** : Docente Universitario  
**ALUMNAS** : Mendo Julca, Melissa  
 Quispe Vásquez, Violeta

INDICADORES DE CALIDAD DEL PROGRAMA	VALORACION					OBSERVACIONES
	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
<b>Base teórica</b>						
1.-El programa responde a las bases teóricas de la investigación	1	2	3	4	5	
<b>Objetivo</b>						
2.- El programa responde al objetivo formulado	1	2	3	4	5	
<b>Contenidos</b>						
3.- Contiene actividades para mejorar la variable dependiente	1	2	3	4	5	
4.- Los contenidos son suficientes para el logro de las dimensiones de la variable dependiente	1	2	3	4	5	
5.- Los contenidos se desarrollan mediante estrategias didácticas para lograr los objetivos planteados	1	2	3	4	5	
<b>Calidad técnica</b>						
6.- El programa incluye información detallada y suficiente sobre los siguientes elementos: objetivos (generales y específicos), descripción, duración, forma de aplicación y contenidos de la propuesta.	1	2	3	4	5	
7.-Existe coherencia interna entre los diversos elementos y componentes del programa y de todos ellos con los objetivos.	1	2	3	4	5	
8.- Existe coherencia entre el programa y el objetivo de la investigación.	1	2	3	4	5	
9.- El programa responde a la mejora de la variable dependiente.	1	2	3	4	5	

INDICADORES DE CALIDAD DEL PROGRAMA	VALORACION					OBSERVACIONES
	MUY MALO	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	
<b>Viabilidad</b>						
10.- el programa puede ser aplicado por cualquier profesor y especializado en el área a tratar.	1	2	3	4	5	
11.- las actividades son fáciles de realizar y requieren de materiales sencillos.	1	2	3	4	5	
12.- la secuencia de las actividades programadas resulta coherente.	1	2	3	4	5	
<b>Metodología</b>						
13.-la metodología tiene una base didáctica	1	2	3	4	5	
14.-La metodología utilizada es apropiada a las características de los investigados	1	2	3	4	5	
<b>Evaluación</b>						
15.- El programa describe su forma de evaluación.	1	2	3	4	5	

**V. Escala de valoración:**

<u>Categorías</u>	<u>Puntaje</u>	<u>Descripción</u>
Muy malo	15-27	El programa no es aplicable
Malo	28 – 39	
Regular	40 – 51	Deben levantarse las correcciones
Bueno	52 – 63	El programa es aplicable, tener en cuenta las sugerencias.
Muy bueno	64 – 75	El programa es aplicable.

**OBSERVACIONES:**

**SUGERENCIAS:**

**RESULTADO DE LA VALIDACION**

**Puntaje obtenido:**

Nombre del experto

DNI:

FIRMA -----

## Anexo 11. Fotos



**Gerencia Sub Regional Jaén San Ignacio**

## Anexo 12. Tablas

**Tabla 1:**

*Niveles y rangos de la variable DL*

<b>Niveles</b>	<b>Rangos</b>
Inadecuado	19 - 28
Adecuado	29 - 38
Muy adecuado	39 - 49

*Fuente: Base de datos elaborado por los autores – SPS Versión 24*

**Tabla 2:**

*Matriz de operacionalización de variables*

Variable de estudio	Definición conceptual			Definición operacional		
Evaluación 360°	<p>“la evaluación 360° reside en que un grupo de individuos valore a otros por medio de una secuencia de factores o ítems predefinidos. Estos ítems son conductas observables del sujeto en el desarrollo cotidiano de sus labores profesional” (Alles, 2017).</p>			<p>La evaluación 360° es una herramienta que permite obtener un análisis respecto al desempeño del trabajador, también permite tomar la mejor decisión y ofrecer una retroalimentación que busque fortalecer el comportamiento de los colaboradores y así lograr su progreso.</p>		
Variable de estudio	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensión	Indicadores	Escala de medición	Nivel y rango
Desempeño laboral	<p>“El desempeño laboral en la empresa dependerá de varios factores y de distinta manera en cada persona, es decir, el valor que se dé a la motivación determinará el esfuerzo que el colaborador esté dispuesto a desarrollar” (Chiavenato, 2009).</p>	<p>El desempeño laboral son los hechos o comportamientos de los colaboradores y que son sobresalientes para que la empresa cumpla sus objetivos, son medibles a partir de las competencias de cada persona y como esta contribuye a la organización.</p>	Motivación	Reconocimiento Capacitación Expectativas	1. Nunca 2. Casi Nunca 3. Algunas Veces 4. Casi Siempre 5. Siempre	Inadecuado (19 – 28)
			Cultura organizacional	Orientación a resultados Valores Relaciones interpersonales		Adecuado (29 – 38)
			Comunicación	Interna		Muy adecuado (39 – 49)
			Remuneración	Sueldo Incentivos		

**Tabla 3:**

Análisis de los documentos de gestión de RR.HH. de la GSRJSI

I.	Respecto a la evaluación del desempeño	Sí	No	Fuente de verificación
1.1.	¿La institución cuenta con un plan de gestión de recursos humanos?	X		Plan de gestión de RR.HH.
1.2.	¿La institución realiza alguna evaluación del desempeño de sus colaboradores?		X	Actas de supervisión.
1.3.	Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Qué tipo de evaluación se está aplicando?: _____			
1.4.	¿La evaluación se aplica de forma planificada y en periodos establecidos?		X	Actas de supervisión.
1.5.	¿La evaluación está alineada a los objetivos estratégicos de la institución?		X	Actas de supervisión.
1.6.	¿Las aplicaciones o herramientas informáticas utilizadas por la institución aseguran el buen desempeño de sus colaboradores?		X	Actas de supervisión.
1.7.	¿La institución cuenta con un informe de evaluación de desempeño de sus colaboradores?		X	Actas de supervisión.
II.	Respecto a la inducción y capacitación	Sí	No	Fuente de verificación
2.1	¿La institución ha incluido en su plan de gestión de recursos humanos actividades de inducción y capacitación que permitan mejorar el desempeño de los colaboradores?	X		Plan de gestión de RR.HH.
III.	Respecto a la innovación y mejora continua	Sí	No	Fuente de verificación
3.1	¿La institución cuenta con procedimientos que permitan gestionar la innovación y mejora continua?	X		Plan operativo institucional

Fuente: Documentos de gestión de la GSRJSI

Elaboración: Propia

**Tabla 4:**

Nivel del DL de los trabajadores de la GSRJSI

Niveles	Rangos	Nº	Porcentaje
Inadecuado	19 - 28	9	30%
Adecuado	29 - 38	12	40%
Muy adecuado	39 - 49	9	30%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

Fuente: Base de datos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la GSRJSI

Elaboración: Propia.



**Tabla 5:***Análisis del DL según la motivación de los trabajadores de la GSRJSI*

<b>Niveles</b>	<b>Rangos</b>	<b>Nº</b>	<b>Porcentaje</b>
Inadecuado	6 - 9	11	36.7%
Adecuado	10 - 14	12	40%
Muy adecuado	15 - 18	7	23.3%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Base de datos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la GSRJSI*  
*Elaboración: Propia.*

**Tabla 6:***Análisis del DL según la cultura organizacional de la GSRJSI*

<b>Niveles</b>	<b>Rangos</b>	<b>Nº</b>	<b>Porcentaje</b>
Inadecuado	7 - 9	9	30%
Adecuado	10 - 13	17	56.7%
Muy adecuado	14 - 15	4	13.3%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Base de datos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la GSRJSI*  
*Elaboración: Propia.*

**Tabla 7:***Análisis del DL según la comunicación en la GSRJSI*

<b>Niveles</b>	<b>Rangos</b>	<b>Nº</b>	<b>Porcentaje</b>
Inadecuado	1 - 3	16	53.3%
Adecuado	4 - 5	9	30%
Muy adecuado	6 - 7	5	16.7%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Base de datos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la GSRJSI*  
*Elaboración: Propia*

**Tabla 8:**

*Análisis del DL según la remuneración en la GSRJSI*

<b>Niveles</b>	<b>Rangos</b>	<b>Nº</b>	<b>Porcentaje</b>
Inadecuado	4 - 7	13	43.3%
Adecuado	8 - 9	8	26.7%
Muy adecuado	10 - 13	9	30%
<b>Total</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>

*Fuente: Base de datos de las encuestas aplicadas a los trabajadores de la GSRJSI  
Elaboración: Propia*

**Tabla 9:**

*Confiabilidad de la variable DL*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
0.894	11

*Fuente: Base de datos Elaborado por los Autores – SPS Versión 24*

Según el Alfa de Cronbach, el instrumento de DL tiene una confiabilidad de 0.894, esto quiere decir que fue confiable en la aplicación de recolección de datos del estudio.

## Anexo 13: Instrumentos de recolección de datos

### Ficha de análisis documental

**Datos de la aplicación:**

**Institución:** Gerencia Sub Regional de Jaén

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

I.	Respecto a la evaluación del desempeño	Sí	No	Fuente de verificación
	1.8. ¿La institución cuenta con un plan de gestión de recursos humanos?			Documento que acredite lo realizado (ejemplo: Planes, actas, etc.
	1.9. ¿La institución realiza alguna evaluación del desempeño de sus colaboradores?			
	1.10. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Qué tipo de evaluación se está aplicando?: _____			
	1.11. ¿La evaluación se aplica de forma planificada y en períodos establecidos?			
	1.12. ¿La evaluación está alineada a los objetivos estratégicos de la institución?			
	1.13. ¿Las aplicaciones o herramientas informáticas utilizadas por la institución aseguran el buen desempeño de sus colaboradores?			
	1.14. ¿La institución cuenta con un informe de evaluación de desempeño de sus colaboradores?			
II.	Respecto a la inducción y capacitación	Sí	No	Fuente de verificación
	4.1 ¿La institución ha incluido en su plan de gestión de recursos humanos actividades de inducción y capacitación que permitan mejorar el desempeño de los colaboradores?			
III.	Respecto a la innovación y mejora continua	Sí	No	Fuente de verificación
	5.1 ¿La institución cuenta con procedimientos que permitan gestionar la innovación y mejora continua?			
<b>IV. Conclusiones.</b>				
<b>V. Recomendaciones</b>				

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 14: Cuestionario: Desempeño laboral

El presente cuestionario tiene como propósito recoger información sobre el desempeño laboral de los colaboradores de la Gerencia Sub Regional Jaén San Ignacio. Es de carácter anónimo, por lo que, solicitamos responder con sinceridad, veracidad y con total libertad marcando con una (x) el casillero de la alternativa que considere pertinente.

Muchas gracias.

Escala de valor	
Siempre	5
Casi siempre	4
A veces	3
Casi nunca	2
Nunca	1

Nº	Desempeño laboral					
<b>DIMENSION 1: Motivación</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	¿La institución valora su esfuerzo por el cumplimiento de su trabajo?					
2	¿Los directivos actúan justos y equitativos con los trabajadores?					
3	¿La institución brinda la capacitación necesaria para realizar un buen trabajo?					
4	¿La institución da oportunidades para hacer línea de carrera profesionalmente?					
<b>DIMENSIÓN 2: Cultura organizacional</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5	¿La institución le da las herramientas necesarias para desarrollar sus actividades y cumplir con los objetivos?					
6	¿Se practica la integridad y honestidad entre compañeros de trabajo?					
7	¿Se muestra amable con sus compañeros de trabajo y los clientes?					
<b>DIMENSIÓN 3: Comunicación</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
8	¿Los documentos de gestión son claros y precisos para el cumplimiento de las metas institucionales?					
<b>DIMENSIÓN 4: Remuneración</b>						
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9	¿El sueldo que percibe cubre sus necesidades personales y familiares?					
10	¿Recibe bonos económicos por su buen desempeño?					
11	¿La institución cumple con darle los beneficios que le corresponde?					

Fuente: Elaboración propia.