



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE DE LA EMPRESA COMPAÑÍA MINERA PODEROSA SA, VIJUS –PATAZ –LA LIBERTAD 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autor:

Bach. Dora Collantes Varas

Asesor:

Lic. María del Carmen D'Angelo Panizo

Trujillo – Perú

2017

APROBACIÓN DE LA TESIS

La asesora Lic. María del Carmen D'Angelo Panizo y los miembros del jurado evaluador asignados, APRUEBAN la tesis desarrollada por la Bachiller Dora Collantes varas, denominada:

“EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE DE LA EMPRESA COMPAÑÍA MINERA PODEROSA SA, EN EL ANEXO DE VIJUS-PATAZ-LA LIBERTAD 2017”

Lic. María del Carmen D'Angelo Panizo
ASESOR

Dr. Carlos Pastor Casas
JURADO
PRESIDENTE

Mg. Manuel Velásquez Bermeo
JURADO

Mg. Graciela Zurita Guerrero
JURADO

DEDICATORIA

La presente investigación, se la dedico a Dios y a mi familia en especial a mi señora madre Celestina Varas Serín, a mi querido hijo Piero Alonzo Peña Collantes y a mis hermanos.

A Dios por guiarme y cuidarme en cada paso que doy.

A mi madre por brindarme su confianza y cariño incondicional en todo momento.

A mi hijo por ser mi fuerza y fortaleza de seguir adelante y a mis hermanos por sus apoyos.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecer a Dios por guiar mis pasos y encaminar al cumplimiento de mis metas.

Agradezco a la empresa Compañía Minera Poderosa SA, al Gerente General Ing. Marcelo Santillana Salas y demás colaboradores por la confianza, credibilidad en mi persona y brindarme la información necesaria para realizar la presente investigación.

A la Universidad Privada del Norte, al coordinador Ing. Luigi Cabos Llanos, a mis profesores, por su invaluable enseñanza, tiempo y apoyo para concluir satisfactoriamente en esta etapa de mi formación profesional.

A mi Asesora, Lic. María del Carmen D'Angelo Panizo, por la paciencia, esfuerzo, dedicación con sus amplios conocimientos quien me impulso y encaminó para culminar la presente tesis de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

<u>APROBACIÓN DE LA TESIS</u>	ii
<u>DEDICATORIA</u>	iii
<u>AGRADECIMIENTO</u>	iv
<u>INDICE DE CONTENIDOS</u>	v
<u>ÍNDICE DE TABLAS</u>	vi
<u>ÍNDICE DE FIGURAS</u>	vii
<u>RESUMEN</u>	viii
<u>ABSTRACT</u>	ix
<u>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</u>	11
<u>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO</u>	14
<u>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA</u>	39
<u>CAPÍTULO 4. RESULTADOS</u>	50
<u>CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN</u>	59
<u>CONCLUSIONES</u>	63
<u>RECOMENDACIONES</u>	65
<u>REFERENCIAS</u>	66
<u>ANEXOS</u>	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1	Métodos de Evaluación de Desempeño	Pg. 36
Tabla N°2	Dimensión Compromiso	Pg. 49
Tabla N°3	Dimensión Trabajo en equipo	Pg. 50
Tabla N°4	Dimensión Línea de mando y liderazgo	Pg. 51
Tabla N°5	Dimensión Productividad	Pg. 52
Tabla N°6	Dimensión Seguridad	Pg. 53
Tabla N°7	Dimensión Adaptabilidad al cambio	Pg. 54
Tabla N°8	Dimensión Asistencia y puntualidad	Pg. 55
Tabla N°9	Dimensión Calidad de servicio	Pg. 56
Tabla N°10	Variable Evaluación de Desempeño Laboral	Pg. 57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1	Dimensión compromiso	Pg. 49
Figura N°2	Dimensión trabajo en equipo	Pg. 50
Figura N°3	Dimensión línea de mando y liderazgo	Pg. 51
Figura N°4	Dimensión productividad	Pg. 52
Figura N°5	Dimensión seguridad	Pg. 53
Figura N°6	Dimensión Adaptabilidad al cambio	Pg. 54
Figura N°7	Dimensión Asistencia y puntualidad	Pg. 55
Figura N°8	Dimensión Calidad de servicio	Pg. 56
Figura N° 9	Variable Evaluación de Desempeño Laboral	Pg. 57

RESUMEN

El propósito de la presente investigación, fue medir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA (CMPSA), en el anexo de Vijus-Pataz- La Libertad. Para esto, se determinó la muestra del presente trabajo considerándose el total de la población conformada por los 34 colaboradores del departamento de transporte de la empresa compañía minera Poderosa SA, Vijus – Pataz. El formato que se usó para realizar la evaluación de desempeño de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, fue el modelo Convencional de Apreciación, el mismo, que la empresa tiene elaborado y emitido por la anterior empresa que realizó la evaluación de desempeño de forma general a todas las áreas de la empresa, los factores o dimensiones se modificó en coordinación con el jefe del departamento de transporte, las mismas que fueron necesarias para medir el nivel de desempeño laboral y cumplir con sus objetivos y metas planteadas. Para el análisis de datos, se somete a la prueba de confiabilidad, el resultado se presenta en el reporte obtenido por el Coeficiente de dos mitades de Guttman = 0,912 y que al aplicar la Corrección de Spearman-Brow presentó los siguientes resultados respecto al Instrumento utilizado (Longitud igual) = 0,926 Según los resultados el instrumento presenta Confiabilidad Interna Significativa, con un Alfa de Cronbach = 0,912. Concluyendo que el 52,9% de los evaluados se encuentra en el promedio, en cuanto se refiere al desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Minera Poderosa SA, ubicado en el anexo de Vijus-Pataz- La Libertad 2017.

Palabras clave: Evaluación, Desempeño laboral, Minera

ABSTRACT

The purpose of the present investigation, it was measured the level of work performance of the collaborators of the department of transport of the company Mining Powerful Company SA (CMPSA). From the annex of Vijus-Pataz-La Libertad. For this, there decided the sample of the present work being considered to be the total of the population shaped by 34 collaborators of the department of transport of the company mining Powerful company SA, Vijus - Pataz. The format that was used to realize the evaluation of performance of the collaborators of the department of transport of the company Mining Powerful Company SA, he was the model Conventional of Appraisal, the same one, which the company has elaborated and issued as the previous company that realized the evaluation of performance of general form to all the areas of the company in the previous years, the factors or dimensions it was modified in coordination by the chief of the department of transport, the same ones that were necessary to measure the level of labor performance and to expire with his aims and raised goals. For the analysis of information, it surrenders to the test of reliability, the result appears in the report obtained by the Coefficient of two Guttman's = 0.912 and that when applying the Spearman Correction- Brow presented the following results regarding the Instrument used (Equal length) = 0.926 According to the results, the instrument shows Significant Internal Reliability, with a Cronbach's Alpha = 0.912. Concluding that 52.9% of them are in the average as regards the work performance of the employees of the transport area of the Mining Powerful Company SA, located in of the annex of Vijus-Pataz- La Libertad 2017.

Keywords: Evaluation, Work performance, Mining

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

I.1 Realidad problemática

Evaluar el desempeño laboral es fundamental, donde, cualquier empresa u organización conozca los resultados del trabajo de cada uno de sus empleados, pero nunca, es una tarea fácil y muchas veces la evaluación de desempeño deja mucho que desear en la práctica misma de la administración de las empresas, en virtud, se trata de una actividad en la cual se entremezclan consideraciones subjetivas que entorpecen la propia evaluación y prestan importancia a elementos que no se refieren directamente al rendimiento efectivo de los trabajadores. Por otro lado, la falta de compromisos de las gerencias y jefes al aplicar dicho instrumento, es por eso, que se han complicado en la aplicación de la evaluación de desempeño. En los métodos de evaluación de desempeño, nos encontramos frente a diversidades actividades de las empresas, es el motivo, que se ha diseñado muchos métodos, en realidad, la naturaleza es la misma de las labores que permite que cada empresa adapte algunos de esos métodos o diseñe y aplique un diferente ideado por sus administradores según (Pérez, 2009).

La competencia global afecta a casi todas las empresas, para lograr sobrevivir y alcanzar el éxito, es importante tener muy claro los parámetros y estándares en cuanto al desempeño de los colaboradores o trabajadores de las empresas. Esto hace que la percepción de empresarios y ejecutivos sobre el desempeño laboral de hombres y mujeres tiene un efecto significativo en sus posibilidades de acceso al empleo y en sus condiciones de trabajo (L. A. Y. L. G. Todaro, 1999). Las organizaciones mantienen una competencia continua solo a través del desarrollo incesante de los recursos humanos a través del instrumento muy esencial como es la evaluación del desempeño, la misma, debe ser integral y que pasa por un proceso continuo de desarrollo, esta práctica afectan a las empresas y a las funciones de los RR HH, manifestándose mediante las iniciativas de la organización para competir con mayor eficiencia y efectividad, en términos de la calidad y la satisfacción, modifican las estructuras de la empresa adecuándola a las exigencias y a los amplios cambios económicos, tales como la globalización de las economías o la estrecha competencia en los mercados nacionales e internacionales. Los cambios sociales y demográficos con la reducción de las personas que llevan una vida laboral activa y los cambios de valores de los trabajadores (Manríquez, Salazar, & Mateo, 2015). En este contexto, la productividad y manejo de capital humano en las organizaciones se convierten en elementos claves de sobrevivencia, por lo tanto, la conexión, dirección, motivación y satisfacción de los colaboradores son aspectos cada vez

más importantes del proceso administrativo y operativo, el desempeño laboral, es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos (R. Todaro, Godoy, & Abramo, 2002), para ello se considera como una serie de características individuales a: Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones (Romero & Urdaneta, 2009).

Las personas pasan gran parte de su vida trabajando en las empresas, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte, las organizaciones o empresas dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad. Se comprobó que si la organización quiere alcanzar sus objetivos (crecimiento sostenido, rentabilidad, calidad en los productos y servicios, competitividad, entre otros) de la mejor manera posible, debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que estas también alcancen sus objetivos individuales (mejores salarios, beneficios, estabilidad, satisfacción en el trabajo, oportunidad de crecimiento, entre otros.) de ese modo, se beneficien ambas partes (Robbins, 2004).

Compañía Minera Poderosa SA, "CMPSA", dedicada a la producción y comercialización de minerales no ferrosos como es: el oro y la plata, ubicada en el Anexo de Vijus, distrito y provincia de Pataz, departamento La Libertad, con más de 50 años de producción, con un aproximado de 720 colaboradores, además cuenta con contratistas tanto del pueblo como de fuera para la realización de sus actividades de tercerización. Los trabajos que la empresa requiere por la tercerización son: obras civiles, estructuras, apoyo de personal, entre otras actividades. La empresa CMPSA, se enfoca en promover el desarrollo de su producción, haciendo énfasis en el cumplimiento de objetivos y metas plasmados por las diferentes áreas. En cuanto a la Evaluación de Desempeño de sus colaboradores, lo realizan a través del jefe inmediato con un informe al área de Recursos Humanos. La evaluación de desempeño según su historial en la empresa CMPSA, se realizó en años anteriores, programado por el área de Recursos Humano quienes son los encargados de coordinar con la contrata dedicado a este rubro, donde, se evaluó a sus colaboradores de forma general en las diferentes áreas, realizadas mediante la observación directa, las mismas que son necesarias pero insuficientes para medir el nivel de desempeño laboral de sus colaboradores en las diferentes áreas.

1.2 Formulación del problema

¿Cuál es el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus-Pataz-La Libertad 2017?

1.3 Justificación.

El estudio permite realizar un análisis sobre el desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transportes de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, es consecuentemente brindar recomendaciones y/o mejoras y detectar posibles fallas que obstaculizan el buen desempeño laboral de los colaboradores de esta empresa, además conocer los indicadores que se usan para medir los parámetros de desempeño, tomando en cuenta que, al obtener un nivel de desempeño laboral de sus colaboradores, Recursos Humanos de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, de acuerdo a las recomendaciones tomará decisiones en búsqueda de nuevas estrategias para motivar, orientar, capacitar, implementar y dirigir a corto y mediano plazo, siendo las mismas que permitan un mejor nivel de desempeño de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa compañía minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus-Pataz-La Libertad.

Habiendo realizado una investigación exhaustiva en las bibliotecas de educación superior de la ciudad de Trujillo, se hace mención que no existen investigaciones desarrolladas en nuestra región relacionadas al desempeño laboral de los colaboradores de las mineras existentes en esta región; los resultados de la presente investigación pueden configurarse como el principal elemento académico con información real que permitirá a los responsables la toma de decisiones en la principales empresas mineras de esta región, tomar las mejores decisiones pendientes a optimizar el desempeño laboral, por tanto mejorar los indicadores que las empresas del sector minero tienen dentro de ese mundo competitivo.

Así mismo, la presente investigación puede considerarse como antecedente para futuras investigaciones o fuente de referencia de estudios sobre desempeño laboral de los colaboradores de las mineras existentes en esta región.

1.4 Limitaciones.

Entre las limitaciones que se encontró al realizar este trabajo de investigación fueron: La accesibilidad a la información de la empresa Compañía Miera PODERSA SA, esto se da por ser minera, para ello, se inicia solicitando a la Gerencia General Ing. Marcelo Santillana Salas, sacando cita con anticipación, así mismo, se buscó en reiteradas oportunidades al feje del área de Recursos Humanos, como también a la jefatura del departamento de Transportes, siendo necesarias para obtener información necesaria para la presente investigación.

El tiempo, las coordinaciones con la jefatura del departamento de transportes responsable en la evaluación de desempeño del personal, constantemente tiene reuniones fuera de su unidad, el sistema de trabajo que maneja la empresa CMPSA es 28/14, la congestión de trabajos y coordinaciones que el departamento tiene a cargo, esto, nos llevó a la dilatación de lo establecido, no hay tiempo disponible para la atención de asuntos fuera de su agenda que tiene establecido. Al momento de realizar las encuestas y capacitación a cerca de la variable en estudio a los colaboradores del departamento de transporte de la compañía minera Poderosa SA, se encontró con reacciones y alteraciones de emociones, para ello, en todo momento se les explicó que los resultados no serían de conocimiento global para la empresa, más bien, los resultados servirían para una mejora continua del departamento, como también se les reiteró que esta evaluación serviría como instrumento a superar las debilidades y dificultades que se tiene en el desarrollo de las actividades.

El lugar donde se realizó la presente investigación en estudio, también nos dilata el tiempo, por encontrarse en una zona muy alejada de la ciudad, ubicado en el anexo de Vijus, distrito y provincia de Pataz, departamento La Libertad, donde se llega con un aproximado de 12-15 horas de viaje, vía terrestre de la provincia de Trujillo. Pese a las dificultades que se obtuvo durante el estudio, se logró superar y culminar con los objetivos planteados en la presente investigación.

1.4 Objetivos:

1.4.1 Objetivo general

- Medir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus-Pataz-La Libertad.

1.4.2 Objetivos específicos

- Describir el nivel de la dimensión compromiso de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus-Pataz-La Libertad.
- Describir el nivel de la dimensión trabajo en equipo de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus-Pataz-La Libertad.
- Describir el nivel de la dimensión línea de mando y liderazgo de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus-Pataz-La Libertad.
- Describir el nivel de la dimensión productividad de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus-Pataz-La Libertad
- Describir el nivel de la dimensión seguridad de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus-Pataz-La Libertad.
- Describir el nivel de la dimensión adaptabilidad al cambio de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus-Pataz-La Libertad.
- Describir el nivel de la dimensión asistencia y puntualidad de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus-Pataz-La Libertad.
- Describir el nivel de la dimensión calidad de servicio de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus-Pataz-La Libertad.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

a) Antecedentes

En la tesis de *Evaluación del Desempeño para la Empresa de Transporte Aero cóndor*. De Castro, Espinoza, Aura, Landa y Santos. (2007) Lima -Perú. Concluyen que, la situación actual y el alto nivel de competitividad entre las empresas, hace que se deba contar con la herramienta de gestión de evaluación de desempeño en Aero cóndor, proponemos que la herramienta diseñada, se debe implementar en el área de Servicio de Atención al Cliente, como un programa piloto, con la finalidad de verificar la confiabilidad de la Evaluación de Desempeño propuesta. La descripción de puestos nos ha permitido determinar los factores de evaluación de desempeño, los mismos que no son estáticos, estos pueden modificarse de acuerdo al contexto que se presente y a los objetivos que la empresa pueda plantearse en el futuro. La evaluación de desempeño servirá para sentar las bases de las demás herramientas de gestión del factor humano que se deseen implementar, en el futuro inmediato, así misma la fase de capacitación de los evaluadores es vital, dado que la mejor herramienta que se pueda diseñar fracasará si no se entrena en su manejo. El método más adecuado elegido para evaluar el desempeño en Aero cóndor es mixto, comprende escalas gráficas de factores discontinuos continuos e incidentes críticos, por ser de fácil aplicabilidad y porque permitirá resaltar los hechos positivos o negativos presentados en el periodo de evaluación registrados en formato de incidentes críticos al cual podrá recurrir el inmediato superior tantas veces sea necesario, para ser más objetiva su evaluación. La información resultante de la evaluación de desempeño servirá para identificar con qué potencial humano se cuenta, las necesidades de desarrollo personal, la depuración de personal excedente o que no cumpla con las expectativas esperadas y encontrar personas clave para los objetivos de la organización. Sentar las bases para establecer un adecuado Programa de Evaluación del Desempeño en forma periódica. Y a partir del cual, en términos generales, se logre analizar, criticar y orientar a los Empleados hacia una adecuada performance de su trabajo. El feedback, como ejercicio, es de mucha importancia en las reuniones cara a cara al comunicar los resultados de la evaluación, tiene importancia capital para guiar la mejora del personal evaluado

La tesis de *Evaluación de Desempeño en la Ilustre Municipalidad Del Cantón -El Tambo- Ecuador* de Armijos & Rodríguez Ortiz (2013), concluyen que el personal de la alcaldía de tambo, se caracteriza por su excelente capacidad dentro del desempeño laboral donde la

responsabilidad es el reflejo máximo de sus trabajadores, dentro del factor humano, actitudinal y de habilidades resalta aquella capacidad que tiene frente al cliente, donde demuestran buenas relaciones, carisma y excelencia actitud. Con relación a las encuestas y considerando sus porcentajes según los factores, la mayor parte de los trabajadores de la alcaldía de ubican dentro del nivel muy bueno según tabla impuesta por el autor la LOSEP y cálculos estadísticos, la mayoría de los trabajadores cumplen sus labores dentro del nivel satisfactorio. Los departamentos de publicas y aseo tiene condiciones parecidas en cuanto a sus resultados donde se observa demasiada irregularidad en los puntajes de los trabajadores, los cuales distan en sus puntajes. Además, en las conclusiones personales concluye que en si la presente investigación es amplia sobre todo por los internos cálculos que deben realizar para obtener información metodológica y objetiva. En el desarrollo de esta investigación formativa se aplica conocimientos diversos de todo el proceso de aprendizaje que se obtuvo durante el periodo de estudio. La evaluación de desempeño es una herramienta que siempre considere en toda la actividad laboral.

En la tesis *Evaluación de Desempeño Laboral y su Incidencia en los Resultados de Rendimiento de los Trabajadores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda.* - de la ciudad de Ambato-Ecuador (2011). De Julia Irene Iturralde Torres, concluye que la evaluación de desempeño es el campo donde nos ubica el trabajo en un tiempo y en un espacio real, sale a flote muchas circunstancias en los distintos ámbitos, niveles, secciones que involucran al gran recurso de la cooperativa como es el recurso humano, hoy acertadamente llamado Capital Intelectual, así mismo determina que. El ambiente laboral de la institución se encuentra en un margen de apreciación de los trabajadores como bueno. Los empleados de la cooperativa no conocen en su mayoría los resultados de la su evaluación del desempeño. Los objetivos de la realización de la evaluación del desempeño no son conocidos por parte de los trabajadores de la Cooperativa OSCUS. No existe un plan de Mejora en función del desempeño de los trabajadores, lo que impide su desarrollo y crecimiento. No se identifican métodos, técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que las 59 personas se motiven y se comprometa con la filosofía de la cooperativa, se continuará cometiendo errores que pueden causar graves perjuicios a la institución

En la tesis de *Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal administrativo del Municipio Sucre -La Paz -Bolivia*. De Roció García (2011). En sus conclusiones analiza, El proceso de evaluación de desempeño es una actividad en la Institución que se rige por las políticas de evaluación de desempeño que en esta materia sostiene el Ministerio del Poder Popular para la Educación (MPPE), las cuales brindan según los encuestados, beneficios en cuanto a las mejoras en el rendimiento laboral y es reflejado en la institución. Aun cuando la institución posee líneas de acción (políticas) del MPPE, excluye algunas de estas durante el proceso aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnaiz”, pues las principales con las que cumple son las siguientes: la organización posee lapsos de tiempo definidos en el cual evalúa a su personal, la evaluación tiene un tiempo establecido para su ejecución; se involucra al trabajador en el proceso de evaluación de desempeño a través de la comunicación e información sobre el mismo, y se otorgan por medio de la evaluación recompensas. La institución le da a conocer los pasos a seguir durante la aplicación del proceso de evaluación de desempeño, a sus involucrados, sólo algunas veces, pues el personal tiene conocimiento de él por anteriores evaluaciones realizar el proceso de evaluación de desempeño es aplicado al personal administrativo titular de la institución semestralmente, es decir dos veces al año, según lo que establece la Ley del Estatuto de la Función Pública. Los principales objetivos con que se lleva a cabo el proceso de evaluación de desempeño en la institución son: mejorar el desempeño, corregir debilidades en diseño de puestos, y mejorar las remuneraciones. El encargado de aplicar el proceso de evaluación es el supervisor inmediato, y quien cumple este rol en la institución es el subdirector, así lo afirma el personal encuestado. En líneas generales existe desconocimiento en cuanto a la presencia de descripciones de cargos en la institución que puedan ser revisadas durante la aplicación del instrumento. Existe cierta parte del personal que señalan conocer la presencia de descripciones de cargos en la institución, de igual forma, señalan que no siempre es comparado por el evaluador, el desempeño real del empleado con el de las funciones establecidas en la descripción de cargos, la mayoría de las veces que se aplica el proceso. El personal administrativo titular afirma que tienen conocimiento de la forma y los aspectos que le serán medidos en su evaluación, por procesos realizados con anterioridad en la institución. Al finalizar el proceso de evaluación, le comunican los resultados a cada empleado, y el responsable de notificarlos es el supervisor inmediato, por medio de comentarios, sobre el desempeño obtenido y acciones a seguir para mejorarlo, que anexa el evaluador en el instrumento de evaluación. Durante el proceso de comunicación de los resultados a los empleados se observa que casi siempre se brindan planes de mejora para corregir las debilidades, en caso de ser estas encontradas en el proceso, debido a la informalidad en que son comunicados los resultados de la

evaluación. La técnica de evaluación de desempeño que prevalece en el diseño del instrumento de medición es establecida por el MPPE, esta se trata de la escala gráfica, técnica basada en indagar sobre el rendimiento pasado del empleado, asignándole rasgos laborales. A pesar del desconocimiento que poseen los encuestados quienes expresan que se trata de una calificación basada en el comportamiento. Los principales beneficios que brinda la implementación del proceso de evaluación de desempeño, es que permite que los empleados conozcan sus fortalezas y debilidades, además de conocer los aspectos de comportamiento y desempeño que más valora la institución de sus empleados, y las expectativas de sus jefes acerca del desempeño de sus subordinados. Durante el desarrollo del proceso de evaluación de desempeño, algunas veces se presentan limitaciones con el mismo, esto se debe a que cometen errores conocidos como: error por indulgencia, manipulación de la evaluación, tendencia central, y prejuicios por comportamientos recientes, entre otros. El personal considera que mayormente se han presentado porque el evaluador tiene contacto sentimental (bueno o malo), con el evaluado y no es objetivo, aparte de que se considera que no se desempeñan las actividades reales de acuerdo con cargo que posee cada empleado. El proceso de evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano "Pedro Arnal", se desarrolla con ciertas debilidades, por tal motivo no se obtienen los mejores resultados que favorezcan a la institución, y permita mayor eficacia y eficiencia por parte del personal y en consecuencia del Liceo como institución proveedora de servicios educativos

La Tesis *Evaluación de Desempeño y Mejora en la Productividad en el Área de Distribución en una Empresa Embotelladora –Arequipa*. De Juan Soto Velarde (2013). Determina que la evaluación de desempeño influye en el control por parte de la jefaturas del Área de Distribución de la empresa sobre la duración de atención de unidades como el cumplimiento del programa de cargas, deberían ser reportados como parte de una política normal y rutinaria dentro del proceso de atención en patio de operaciones, de igual modo, se debe exigir el cumplimiento del número de adecuado de trabajadores por grupo de trabajo, para lograr que cada estación de carga trabaje cómodamente y cumpla con la carga de trabajo y capacidad de atención. Se debe exigir en una parte a diario la información de los trabajos, de esta manera se podrá planificar y programar mejor el trabajo, ayudando a eliminar los retrasos que se puedan presentar y proporcionando de esta forma el aumento de la productividad general del proceso de atención en patio de operaciones. Realizar una evaluación de desempeño y mejora de la productividad con aplicación del sistema propuesto, por lo menos dos veces al año. De esta forma se podrán corregir las posibles fallas que contengan dicho sistema, reducir más aun los tiempos y procesos improductivos,

aumentar los beneficios para la empresa y tener una mejora continua de procesos. Iniciar una campaña de aplicación de la estrategia de las 5'S como complemento de la mejora continua para el Área de Distribución y de esta forma elevar la productividad, seguridad del personal y de la empresa en su conjunto, recopilar información y tener una base de datos del proceso de carga. Evaluando continuamente dicho proceso y para velar por su cumplimiento permanente. Así mismo, evaluar la implementación de planes e incentivos salarios para promover y alentar el aumento de productividad dentro del proceso de atención de unidades de carga. Se recomienda la reunión al termina de cada quincena de rotación de personal de parte de Supervisores de Almacenes de Producto Terminado para planificar, analizar, evaluar problemas internos y plantear sus soluciones respectivas.

La tesis, *Nueva Gestión de Personas y Evaluación de Desempeño en las Empresas Competitivas*. De Enrique Osvaldo Bedoya Sánchez (2003) . Concluye que los procesos de la gestión de evaluación de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias desde los escenarios modernos. El estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de Gestión de evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituyen en un gran desafío que las empresas deberían afrontar decididamente en los escenarios de mercado globalizados. En el nuevo enfoque radica en el análisis de las mejores prácticas empresariales y en la acción de revisar el cambio de recursos humanos y del proceso de Gestión de la evaluación de su desempeño, especialmente en tres dimensiones económica, social y tecnológica. La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, iniciara en el desarrollo en las empresas en un entorno de alta competitividad. En el enfoque tradicional de evaluación de los RR. HH., con una función aislada con estándares especiales, está siendo emplazada por un nuevo enfoque sustentado en la gestión de las personas como creadoras de las ventajas competitivas para la empresa. Los métodos utilizados para en nuestra investigación orienta a la obtención de mejores resultados. Un nuevo enfoque de RR. HH., que se visualiza para el siglo XXI y cuyos aspectos son los siguientes: Alta calidad, productividad, satisfacción del cliente, relación de los recursos humanos con la estrategia de la organización, captar gente calificada, retener gente califica, confortar una fuerza de trabajo flexible, estructurar una fuente cultural organizacional, alcanzar índices de evaluación de desempeño competitivos, tener un buen lugar de trabajo, tener un buen lugar de trabajo. Con la globalización del negocio, el desarrollo de tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento por la calidad y productividad surge una elocuente constatación en la mayoría de las organizaciones: La gran diferencia la principal ventaja competitiva de las empresas deviene

de las personas que ellas trabajan. Son las personas que mantienen y conservan en status y son ellas y solamente ellas quienes generan y fortalecen la innovación y el futuro que vender a ser. La moderna gestión de personas se basa en tres aspectos fundamentales. Las personas como seres humanos, las personas como activadores inteligentes de los recursos organizacionales y las personas como socias de la organización. La evaluación de desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor la excelencia las cualidades de alguna persona.

b) Bases teóricas.

b.1. Definiciones, importancia y fines, responsables y lineamientos legales de la Evaluación de desempeño laboral

Definición de Evaluación de desempeño.

Dolan, (2003) define la gestión estratégica de los recursos humanos, como todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de empresa o las decisiones respecto a la orientación dada al proceso de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como el contexto de la organización. (Pág. 31). La relación e influencia sobre el análisis del puesto de trabajo, tiene que ver con otras actividades de recursos humanos, así como las metas y características de la organización, siendo las más importantes, las metas de la organización, tecnología, planificación de recursos humanos, reclutamiento y selección, evaluación del rendimiento y formación, retribución, gestión y planificación de la carrera profesional y gestión de salud e higiene en el trabajo.

Chiavenato, (2000), define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización, así también Bittel, (2000), plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan

las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. El desempeño laboral para Chiavenato, (2004), en su libro Comportamiento Organizacional explica que es el comportamiento del trabajador en busca de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr dichos objetivos atendiendo a las especificaciones del cargo orientada a un resultado, las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar los resultados y los cambios sin precedentes que están dando las organizaciones es entonces el desempeño una realidad observable, medible y dinámica. Se puede señalar que el desempeño laboral es la capacidad de una persona al momento de realizar una actividad de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo, aunado al nivel de incentivos motivadores que la empresa brinde al empleado para su bienestar personal y grupal, asimismo es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional (Palaci, 2005),

Según Robbins, Stephen y Coulter (2013) definen que es un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización (o un individuo o un proceso) en el logro de sus actividades y objetivos laborales. En general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual, explican que, en las organizaciones, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información. En las organizaciones el desempeño laboral, solo evalúan la forma en que los empleados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puestos de trabajo, sin embargo, las compañías actuales, menos jerárquicas y más orientadas al servicio, requieren de más información hoy en día, en tal sentido del concepto se reconocen tres tipos principales de conductas que constituyen el desempeño laboral que proponen (Robbins & Judge 2013) menciona que el desempeño de las tareas, se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio a la realización de las tareas administrativas. Civismo, se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, como brindar ayuda a los

demás, aunque esta no se solicite respaldar objetivos organizaciones, tratar a los compañeros con respecto, hacer sugerencia constructiva y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo. Falta de productividad, esto incluye las acciones que dañan de manera activa a la organización, tales conductas incluyen el robo, daños a la propiedad de la compañía, comportándose de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia.

De lo anterior conduce a determinar que mediante la fijación de metas que menciona Locke (1968) se puede observar el nivel de logros laborales que consigue un individuo únicamente después de realizar cierto grado de esfuerzo, son acciones observables dirigidas hacia una meta, donde el individuo manifiesta la voluntad y la capacidad de ejecutarla, siempre y cuando el contexto sea idóneo para alcanzarlas. Por su parte Palaci (2005, p.237) indican que: “Existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral”. Entre estos tenemos: a. Retribuciones monetarias y no monetarias; b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas; c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas; d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados; e. Factores motivacionales y conductuales del individuo; f. Clima organizacional; g. Cultura organizacional; h. Expectativas del empleado.

Evaluación de desempeño, Wayner & Noe, (2005), explican que la evaluación de desempeño es un sistema efectivo que tiene y tendrá mayor prioridad en la administración de Recursos Humanos, debemos recordar que la evaluación de desempeño no es un fin en sí misma, más bien, el medio para alcanzar un mejor nivel de desempeño, así mismo, coincide con Cuesta (2010). Define, la evaluación de desempeño es el proceso de la actividad clave de Gestión de Recursos Humanos, consiente en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización, así mismo, significa la principal contribución para mejorar la actuación o desempeño, posibilitando reforzar positivamente la conducta desacertada. A la vez, la evaluación del desempeño significa la principal contribución para retroalimentar a la formación del colaborador, en la necesaria formación continua, base a la asunción del concepto de organización que aprende, la sistemática evaluación del desempeño es determinante.

Los autores García, Ronda & Sabater (2004). Define a la evaluación de desempeño o evaluación de la actuación que se centra de la manera en que cada empleado realiza su trabajo, es decir, todo aquello mediante lo cual consigue que sus resultados sean buenos o malos. En este caso la evaluación a un tiene un carácter más subjetivo ya que un evaluador es quien valora en qué medida el empleado posee ciertas características o exhibe ciertos comportamientos en su puesto de trabajo de acuerdo a un determina como ha sido evaluado en comparación criterios pre establecidos. Es de resaltar que este tipo de evaluación no se juzga el resultado o producto final del trabajo, sino, la forma de hacer la actuación del empleado con relación a su trabajo. La evaluación de la actuación tiene carácter retrospectivo puesto que se basa en comportamientos pasados del empleado y su finalidad básica en el principio es la de mejorar el desempeño del empleado en su puesto de trabajo, no estando ligada de forma inmediata a una decisión retributiva si bien es esto no significa que no vaya a tener en última instancia carácter monetario. Este sistema se basa en la evaluación subjetiva, de una serie de factores o dimensiones que pueden tener su origen.

De estos conceptos definimos que la evaluación de desempeño es una herramienta clave y sistemática que corresponde al área de Recursos Humanos juntamente con los jefes de cada área a realizarla, la finalidad, es obtener un mejor desempeño laboral de los colaboradores y bienestar de los mismos en las empresas donde laboran, Esta evaluación tiene procesos de desarrollo que se deben cumplir para mejorar la aplicación y obtener mejores desempeño y resultados, en las aplicaciones de la evaluación laboral, esta evaluación se debe realizar con carácter continuo, según sus sistemas de trabajos y actividades que realicen para obtener las dimensiones o factores a evaluar, en los análisis de evaluación de desempeño según sus indicadores y calificaciones a los mismos se obtendrán resultados altos, bajos y débiles según el puntaje que adquiera, servirá para tomar decisiones como retribuciones respectiva.

Importancia de la evaluación de desempeño.

Dessler (2009) determina la importancia de la evaluación de desempeño. Primero, desde el punto de vista práctico, la mayoría de los patrones a un basan sus decisiones de pago y ascenso en las evaluaciones de sus empleados. Segundo, las

evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de administración del desempeño del patrón, no tiene mucho sentido convertir las metas en estrategias del patrón en objetivos específicos para los empleados, si no se revisa periódicamente el desempeño. Tercero, la evaluación permite que el jefe y el subordinado desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el subordinado hace correctamente. Cuarto, las evoluciones deben tener un propósito útil para la planeación de carrera, ofrecen la oportunidad de revisar los planes de empleado a partir de la manifestación de sus fortalezas. La evaluación brinda información importante para la toma de decisiones sobre los ascensos y aumento de salarios, permite al supervisor y al subalterno desarrollar un plan para corregir cualquier deficiencia que se descubra y para reforzar aquello que hacen en forma correcta, sirven para la provechosa planeación de la carrera porque da la oportunidad de revisar los objetivos profesionales del empleado a la luz de la fortaleza y las debilidades descubiertas.

Dolan, Valle, Jackson Schuler (2003) Además estas repercusiones sobre la productividad un procedimiento de evaluación del rendimiento actual como contrato entre la organización y el empleado este contrato desempeña una función de control y sirve para una gran calidad de fines entre los que se destaca en las siguientes: Perfeccionamiento de la gerencia, proporciona un marco en el que tomar decisiones relativas al desarrollo futuro del empleado al identificar y preparar a las personas a que puedan asumir un mayor número de responsabilidades, medición de los rendimientos, establece el valor relativo de la contribución de un sujeto, a la empresa y ayuda a evaluar los logros individuales, planificación e los recursos humanos. Permite evaluar y la oferta actual del recurso humano para la planificación de la carrera, retroalimentación cumplimiento de las normativas. Ayuda a fundamentar la validez de las decisiones de contratación y compensación realizadas a partir de la información basada en el rendimiento, también ayuda a la actuación de las gerencias tales como los traslados y la baja comunicación, permite estructurar el dialogo dentro de los supervisores y el personal, mejora la compensación de los objetivos personales y la carrera profesional, mejora el conocimiento del puesto de trabajo por parte del supervisor fuerza a los superiores a ser conscientes de lo que hacen sus subordinados.

Bohlander (2008), Determina que la evaluación de desempeño, es una herramienta muy versátil de las que puedan disponer los gerentes y puede servir para muchos

propósitos que benefician tanto a la organización como a los empleados, cuyo desempeño se somete a una evaluación, estos más comunes se clasifican en administrativos y de desarrollo. Desde el punto de vista administrativo los programas de evaluación proporcionan aportes que puedan utilizar en todas las actividades de recursos humano como son: Documentar las decisiones del personal, determinar los candidatos para promociones, identificar el desempeño deficiente, decidir en la retención o en la separación, decidir los despidos, Validar los criterios de selección, cumplir con los requerimientos legales, evaluar los programas y el progreso de la capacitación, planeación del personal, toma de decisiones sobre recompensas y/o compensaciones. De este punto el desarrollo la evaluación de desempeño proporciona retroalimentación del desempeño identificando las fortalezas o debilidades individuales, reconocen el desempeño individual, ayuda en la identificación de metas, evalúa el logro de las metas, identifica las necesidades individuales de capacitación, determina las necesidades de capacitación de la organización, reforzar la estructura de autoridad, permite a los empleados a analizar las preocupaciones, mejora la comunicación, proporcionar un foro para que los líderes ayuden. También tenemos que coinciden con la misma idea Chiavenato (1999) La evaluación de desempeño no es por sí misma un fin; sino, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios: Adecuación del individuo al cargo, entrenamiento, promociones, incentivo salarial por buen desempeño, mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado, auto perfeccionamiento del empleado, informaciones básicas para la investigación de recursos humanos, estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos, estímulo a la mayor productividad, oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa, retroalimentación de información al propio individuo evaluado, otras decisiones de personal, como transferencias, etc. Es decir, beneficia al individuo, el jefe, la empresa y la comunidad, Así mismo Carmona (2004). Determina los beneficios en favor del trabajador, la gerencia y a la empresa como se detalla: Beneficios para el jefe, la evaluación de desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad. Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados, comunicarse con sus subordinados periódicamente no solo para darles retroalimentación, si no para orientarle en el mejoramiento de conocimiento y desempeño en el cargo, poder evaluar el desempeño y comportamiento de sus subalternos con sistema de medición por encima de la

subjetividad. Beneficios para el subordinado, conocer las reglas de juego, los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus empleados, conoce cuales son las expectativas que tiene sus jefes inmediatos sobre su subordinado a cerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, saber qué medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta, adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol. Beneficio con la organización, puede evaluar el potencial humano a corto y largo plazo y definir la contribución de cada empleado en su cargo y en la empresa, puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar aquellos que tienen condiciones para hacer ascensos, pueda dar mayor dinámica a su potencial de recursos humanos, ofrecimiento oportunidad a los empleados estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas.

Kast y Rosenzweig (1985) los pasos a seguir para valorar el rendimiento de cada miembro de la organización tienen la finalidad de establecer estrategias para la solución de problemas, motivar a los trabajadores y fomentar su desarrollo personal dentro de la empresa. La evaluación del desempeño es la que permite la medición del potencial humano de cada empleado para determinar su potencial con respecto a un puesto, así mismo, fortalece el tratamiento del potencial humano como una ventaja competitiva. Brinda oportunidades de crecimiento y de condiciones efectivas de participación de todos los miembros de la organización según los objetivos organizacionales e individuales. (Chavienato, 2002).

Proceso de evaluación del desempeño.

El proceso de evaluación de desempeño radica en cómo lo haya establecido la organización para efectuarlo que propone (Rodríguez, 2007, p. 387) establece los elementos de la evaluación de desempeño como siguen:

- Fijación de objetivos de la evaluación de desempeño: El departamento de recursos humanos es el encargado de vigilar el proceso de evaluación de desempeño, para lo cual también debe definir el objetivo o propósito con el cual se está efectuando dicha evaluación; en sí, todo este proceso nos brindará la información del comportamiento del personal en el pasado, el presente y en el futuro, información que servirá para tomar decisiones.

- Diseño del sistema de evaluación del desempeño: Se debe establecer el diseño más apropiado con el cual se encuentren satisfechos la organización y el empleado, este debe estar de acuerdo con las necesidades de información que se requiera para que se aplique eficazmente.
- Implantación del sistema de evaluación: Una vez que el diseño de evaluación ya este planeado, coordinado y desarrollado, la información que se obtendrá beneficiará al empleado, jefes, la organización y la comunidad. De esta forma se podrá planear, organizar y controlar más fácilmente el rendimiento de los empleados.
- Control y evaluación del desempeño humano: Generalmente la evaluación realizada por los superiores es objetiva y ofrece una perspectiva más amplia del desempeño del empleado. El éxito del sistema de evaluación del desempeño dependerá del empleo y retroalimentación de la información que se obtenga al realizar la evaluación. Al respecto estos autores coinciden en el hecho que el reclutamiento del personal es un proceso en la cual se consigue a las personas de acuerdo con los requisitos para que la organización pueda realizar la selección de personal:

Responsables de la Evaluación de Desempeño en la Empresa.

Mondy & Noe (1997), determina que, la evaluación de desempeño es una de las muchas actividades de recursos humanos que corresponden en esencia a los gerentes de línea. Es obvio que los profesionales de recursos humanos tienen un papel crucial en el desarrollo de y coordinación de los sistemas de evaluación de desempeño; sin embargo, para que tenga éxito el proceso del personal de línea debe ser un actor clave en el sistema. Al enfocarlo de esta manera la evaluación de desempeño tiene mayor responsabilidad de éxito en su implantación. Las organizaciones aplican diferentes alternativas para la evaluación de desempeño, que a continuación se detalla.: **Autoevaluación de desempeño:** El ideal sería que cada persona evaluase su propio desempeño tomando como bases algunas referencias como criterios para evitar subjetividad implícita en el proceso. En organizaciones abiertas y democráticas, el empleado es responsable de su desempeño y del monitoreo, con la ayuda superior. En estas organizaciones, cada persona evalúa constantemente su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados parámetros fijados por el superior o por la tarea. Cada persona puede y debe evaluar su desempeño en la consecución de metas y resultados fijados y superación de expectativas, así como evaluar las necesidades y carencias

personales, para mejorar el desempeño, las debilidades y fortalezas, las potencialidades y las fragilidades y, con esto reforzar y mejorar resultados personales. **El Gerente.** Corresponde al gerente la responsabilidad de línea por el desempeño de los subordinados y por la evaluación y comunicación constantes de los resultados. En estas organizaciones, el gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal con la asesoría del órgano de RH que establece los medios y criterios para realizar la evaluación. El órgano de RH asume la función de staff para implementar, acompañar y controlar el sistema, mientras el gerente mantiene la autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados por medio del sistema. **El empleado y el gerente:** si la evaluación de desempeño es una responsabilidad de línea y si el mayor interesado en ella es el propio empleado, una alternativa interesante es la aproximación de las dos partes, el gerente sirve de guía y orientación, mientras el empleado evalúa su desempeño en función de la retroalimentación suministrada por el gerente. El gerente da todos los recursos al empleado (orientación, entrenamiento, consejería, información, equipamiento, de metas y objetivos por alcanzar) y espera resultados, mientras el empleado proporciona el desempeño y los resultados y espera recursos del gerente. **Equipo de trabajo:** en esta modalidad, el equipo de trabajo evalúa el desempeño de los miembros y programa con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorar. El equipo se responsabiliza de la evaluación de desempeño de sus participantes y define los objetivos y las metas por alcanzar. **Evaluación hacia arriba:** constituye una faceta específica de la alternativa anterior. Al contrario de la evaluación del subordinado por el supervisor, la evaluación hacia arriba es la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe como proporcionó el gerente los medios y recursos para que el equipo alcanzara sus objetivos y como podría incrementar la eficacia del equipo y ayudar a mejorar los resultados. Permite que el grupo promueva negociaciones e intercambios con el gerente, exigiendo nuevos enfoques en términos de liderazgo, motivación y comunicación que den más libertad y eficacia a las relaciones laborales. Algunas organizaciones van más allá, al proponer que los empleados evalúen la compañía y se les proporcione retroalimentación de los resultados alcanzados y las medidas correctivas necesarias para ajustar el ambiente de trabajo a las expectativas de las personas. **Evaluación de 360°:** recientemente surgió otra novedad: La evaluación circular de desempeño, en la que participan todas las personas que mantienen alguna interacción con el evaluado. En la evaluación participan el jefe, los colegas y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, y los proveedores, en fin, todas las personas en una amplitud de 360°. La evaluación realizada de este modo es más rica porque recolecta

información de varias fuentes y garantiza la adaptabilidad y el ajuste del empleado a las diversas exigencias del ambiente de trabajo y de sus compañeros. Comisión de evaluación de desempeño: en algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados. La comisión constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios. Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RH y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada empleado evaluado y su respectivo superior. Esta alternativa es centralista y de espíritu de juzgamiento, por eso es difícil que la comisión central consiga enfocarse en la orientación y el mejoramiento continuo del desempeño. **El órgano de Recursos Humanos:** es una alternativa corriente en organizaciones más conservadoras, aunque está siendo abandonada por su carácter centralizador extremo, monopolizador y burocrático. En esta alternativa, el órgano de RH asume totalmente la responsabilidad de la evaluación del desempeño de todas las personas de la organización. Casi siempre, cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual se procesa e interpreta para generar informes, las reglas y normas burocráticas limitan la libertad y flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, presenta la desventaja de trabajar con medidas y medianas y no con el desempeño individualizado y singular de cada persona.

Lineamientos legales de la evaluación de desempeño.

Los autores Snell & Bohlander (2013). Determinan que la evaluación de desempeño debe cumplir con los siguientes lineamientos legales: La evaluación de desempeño debe estar relacionada con el puesto y con los estándares de desempeño desarrollados mediante el análisis del puesto. Solo se debe evaluar aquellas áreas que son necesarias para el desempeño efectivo de un proceso. Se debe dar a los empleados una copia por escrito de los estándares claros de sus puestos antes en la evaluación para que entiendan lo que tienen que hacer para obtener buenas calificaciones, los gerentes que llevan a cabo la evaluación deben observar el

comportamiento que esta evaluado. Esto implica tener un estándar medible con el cual compara el comportamiento del empleado, no debe permitir que los problemas de desempeño sigan sin control. Se debe documentar los problemas cuando se produzcan referirlos en la evaluación de los empleados, se tiene que capacitar a los supervisores para utilizar el formato de evaluación correctamente. Se les debe instruir en cómo aplicar los estándares de evaluación cuando haga un juicio, se debe analizar las evaluaciones de forma abierta con los empleados y ofrecer asesoría y orientación correctiva para ayudar a los empleados con el desempeño deficiente a mejorarlo, debe estar abierto a la posibilidad de que los empleados podrían ser manifestados a otras posiciones que mejor se ajustan a sus habilidades, se debe establecer un poco de apelación y permitir que los empleados expresen sus desacuerdos con la evaluación. Para determinar las causas, el punto de partida de puede encontrarse en el estudio de las causas de forma sistemática, Así es evaluar la influencia de tres factores- teniendo en cuenta que la presencia en una sola causa no es suficiente para que un rendimiento sea alto y que, sin embargo, la ausencia y bajos nivel de solo uno de los factores si puede hacer que el rendimiento sea alto o bajo.

b. 2. Dimensiones o Factores e indicadores de la evaluación de Desempeño:

Dimisiones o factores de la evaluación de desempeño.

En las dimensiones tenemos a Dolan, Valle, Jackson Schuler (2003), determinan las dimensiones de la evaluación de desempeño en la mejora de productividad que están en función de los recursos tecnológicos organizativos y humanos. Los empleados trabajan en un rendimiento de 60 a 80 % de sus capacidades llegando a alcanzar a una proporción de 3 a 1 en el análisis del rendimiento del empleado. Como se ha visto en varios capítulos implica presentar atención a los resultados obtenidos (cantidad, calidad de los frutos del trabajo) del comportamiento desarrollado nivel de asistencia trato a los clientes sean internos y externos y los atributos relacionales con el puesto de trabajo (cooperación, en el trabajo en equipo, lealtad, etc.) todos estos factores pueden medirse y evaluarse de diversas formas. No obstante, la elección del procedimiento tiene un efecto profundo sobre el grado de eficacia de la evaluación. Bohlander (2008). Destaca los factores que afectan e influyen en el desempeño laboral dentro de ellos tenemos: ambiente, calidad y laboral tenemos: En Laboral Ambición de carrera, conflicto del empleo, frustración justicia/satisfacción y metas y expectativas. En Ambiente: Equipo, materiales, diseño del puesto, condiciones económicas, sindicatos, reglas y políticas, apoyo de

la administración, leyes y regulaciones y en Capacidad: Habilidades técnicas, habilidades interpersonales, habilidades de solución, habilidades analíticas, habilidades de comunicación y limitaciones físicas. Así mismo, tenemos a García, Ronda & Sabater (2004). Destaca que la evaluación de desempeño se basa en la evaluación subjetiva de una serie de factores o dimensiones, que pueden tener en su origen fundamentalmente y en dos aspectos: Rasgo y Comportamientos. Los rasgos; hacen referencia a las características personales del trabajador que tienen a ser consistentes y duraderas tales como: Iniciativa, constancia, fiabilidad, lealtad y espíritu de equipo. Los comportamientos, se centran en conductas concretas que exhiben, los trabajadores en el desempeño de su trabajo como son: Desarrollar soluciones valiosas y originales, trabaja bien con sus compañeros, llega puntual a las reuniones, atiende cordial a los clientes entre otras.

García, Ronda y Sabater (2004) determinan que el rendimiento no siempre puede ser la consecuencia de muchos factores que no siempre está bajo el control del trabajador. No obstante, en la mayor de parte de los casos, los observadores tienden a atribuir las causas del mal rendimiento (habilidades motivación esfuerzo o actitud) y de este tiende a buscar factores extremos, que expliquen los resultados (supervisor, la falta de apoyo de compañeros o de problemas con los equipos). Estas diferencias de percepción pueden originar conflictos a la hora de investigar las causas de un rendimiento eficiente. La determinación de las causas de un mal rendimiento es importante por tres razones: puede influir en cómo se da la evaluación el rendimiento, puede a llegar ser fuerte oculta de conflicto supervisor y subordinado, dado que los primeros acusan sobre lo que creen que son las causas del mal rendimiento, pero cuando la percepción de ambos grupos son diferente pueden surgir tensiones y la determinación de las causas influyen en la cual será la determinación del problema: Habilidades, debido a la falta de capacidades técnicas, del trabajador (incluyendo inteligencia, capacidades interpersonales, y conocimientos del puesto de trabajo), la Motivación o esfuerzo, que puede verse afectada por factores como: (actitud personalidad, variables del entorno familiar demográficas). Factores situacionales que pueden influir tanto positivo como negativo, (recursos disponibles, coordinación del trabajo, información estructura, y diseño de puestos y entorno del trabajo). Cada empresa debería elaborar su lista de factores específicos a tener en cuenta, dependiendo del puesto o área de trabajo, siendo aconsejable la participación de los trabajadores en su construcción.

Supervisor y subordinado podrá usar la lista anterior o su propia lista para discriminar las causas de problema de rendimiento. Con este proceso será más fácil tomar decisiones sobre el proceso del rendimiento. El análisis de Causas de los problemas: tomar las medidas necesarias, dependiendo de las causas que afectan al rendimiento- habilidades motivación/esfuerzo, o factores situacionales. Las medidas a aplicar serán: si hay factores que afectan de forma positiva al rendimiento habrá que potenciarlos. Si como puedes ser más habitual, hay factores que lo eliminan se deberán tratar de reducir, o si es posible eliminar.

Dimensiones del Departamento de Transportes de la empresa Compañía Minera Poderosa SA:

- a. **Compromiso.** - Motivación y entusiasmo para desarrollar las tareas complejas día a día.
- b. **Trabajo en equipo.** - Considérese la participación proactiva en la labor del equipo al que pertenece.
- c. **Línea de mando y liderazgo.** - La forma como dirige enseña transmite la información a sus subalternos.
- d. **Productividad.** – El colaborador cumple con las tareas encomendadas en tiempos previstos y con los recursos necesarios asignados.
- e. **Seguridad.** - Considérese el cumplimiento de las normas leyes estándares de seguridad internos y externos de seguridad.
- f. **Adaptabilidad al cambio.** - Considérese la capacidad del empleado para hacer frente a los cambios y rotación en su centro de trabajo.
- g. **Asistencia y puntualidad.** - Considérese la asistencia y la puntualidad en los horarios de ingreso y salida de su centro de labor.
- h. **Calidad de servicio.** - Considérese la forma como brinda el servicio.

b.3. Métodos de evaluación de desempeño

Snell & Bolhander (2013) determinan los investigadores y que los gerentes de Recursos Humanos creen por lo general que los métodos que son más sofisticados y ocupan más tiempo ofreciendo información son los más útiles. Este no siempre es el caso. Ronald Gross, un Psicólogo industrial y asesor de Recursos humanos comenta "No pueden juzgar un sistema de evaluación del desempeño con solo ver el papeleo la parte de atrás de un sobre puede estar bien. He visto que muchos sistemas fracasan de la peor manera porque son demasiado complejos ocupan

demasiado tiempo y son muy agobiantes, mientras nunca he visto que uno fracase porque es demasiado sencillo. Otro punto muy importante es que de nada sirve tener un método de evaluación de primera calidad, si los gerentes lo tienen guardado en sus escritorios, incluso un sistema de rendimiento si se utiliza de manera apropiada puede ir al inicio a un análisis entre gerente y empleado que en verdad impulse a un desempeño. Además, la evaluación de desempeño no solo se debe dar a los gerentes medios y empleados comunes y corrientes. Si la meta de la organización tiene que escalonarse hacia abajo también los altos directivos de la empresa tendrán que involucrarse en el proceso de la evaluación. Para evaluar si un sistema de evaluación es efectivo mediante un auditorio de proceso cada año o por lo menos periódicamente utilizando una encuesta modelo de los gerentes y empleados que lleven de forma periódica, esto debe dar a recursos humanos una mejor idea si los procesos de evaluación están mejorando.

Los autores García, Ronda & Sabater (2004) . determina que existen muchos métodos y enfoques de las organizaciones pueden plantearse utilizarse, algunos pueden utilizarse de forma generalizada a todos los puestos, mientras que otros pueden ser más adecuados para determinadas ocupaciones, los métodos y enfoques más habituales que se pueden clasificar en dos grupos: enfoques comparativos o de jerarquización y enfoques conductuales: los comparativos o jerarquización tenemos a Clasificación Directa, Clasificación alterna, comparación por pares, distribución forzada y en la escala de apreciación. En los enfoques conductuales tenemos: Ensayos narrativos, apreciación convencional, sucesos críticos, listas ponderadas, escala de apreciación de comportamiento prefijado y escala de apreciación de conductas, a continuación, se detalla. En la clasificación directa, el gerente hace una lista sus subordinados ordenándoles del mejor al peor, en función del rendimiento general. Asimismo, puede clasificar a los titulares con respecto al rendimiento en dimensiones concretas: productividad, ausencia de errores, capacidad para guiar personas, calidad de los informes, esta dimensión útil en organizaciones pequeñas a medida que vaya creciendo será conveniente que vaya mejorando las dimensiones. En el método de clasificación alterna, consiste en poner al principio de la lista al mejor y al final de la lista al peor, habitualmente en función del rendimiento legal. El supervisor elige entre un mejor y un peor subalterno. En el método de comparación por pares, consiste en comparar a cada empleado evaluado con cada uno del resto de uno en uno, en la única medida para determinar quién es el ganador. Método de distribución forzada, incorpora varias dimensiones o factores, el superior debe asignar solamente una determinar

proporción de subordinado a cada una de las categorías fijadas para cada factor, una escala de distribución forzada suele estar dividida en varias categorías en las que hay que incluir obligatoriamente un porcentaje de empleados con rendimientos diferentes. Estos métodos se caracterizan porque el rendimiento se mide sobre la base de uno o de unos pocos criterios, pero no se utilizan para ello ningún índice objetivo, por lo que el resultado puede estar influido por la subjetividad del evaluador. Por otro lado, dado que estos métodos generan datos ordinales en lugar de intervalos los gerentes no saben si quien mejor rinde de un grupo lo hace de forma muy clara en comparación con el resto de sujetos de la organización. Con estos métodos se suma que existen a personas que rinden bien y personas que rinden mal en todos los grupos, cuando la situación que en las que todas las personas del grupo rinden igual por lo que esto método pueden a llegar a ser ineficientes.

En las escalas de apreciación y enfoques conductuales, se trata de superar los grandes inconvenientes que plantean los enfoques comparativos, con estos nuevos métodos de evaluación califican el rendimiento de cada empleado de forma independiente respecto de criterios determinados, Se describen a continuación los principales métodos de evaluación de este apartado. Ensayos narrativos, el evaluador puede describir los puntos fuertes y débiles del evaluado y luego sugerir métodos para mejorar su rendimiento el formato de ensayos proporciona sobre todos los factores cualitativos, lista de comportamientos y preguntas de selección forzosa enriquece la evaluación cualitativa. La apreciación convencional. La forma más utilizada de evaluación del rendimiento los formularios convencionales varían en el número de dimensiones de rendimiento que se miden, las dimensiones que se evalúan pueden incorporarse rasgos como agresividad independencia madurez o sentido de la responsabilidad, conductas e indicadores de resultado, como cantidad calidad del rendimiento, suelen varias en el número de dimensiones que incorporan en el grado en que se describen cada una de ellas. Estos formularios son muy utilizados dado que son relativamente sencillos de confeccionar, permiten obtener resultados cuantitativos y con los que pueden hacerse comparaciones entre las personas evaluadas y entre los departamentos e incluyen varias dimensiones o criterios de rendimiento. La técnica del suceso crítico, el supervisor observa y registra lo que hacen los subordinados de forma eficaz o ineficaz en la realización de su trabajo, evalúa conductas observables objetivas. Una vez de este método es que facilita la retroalimentación, dado que basa en conductas concretas y no en características o rasgos personales. Escala de apreciación de comportamiento

prefijados (BARS). Es parecido al método de suceso crítico, haciendo hincapié en recoger sucesos que representan comportamientos efectivos, medios e inefectivos de cada puesto de trabajo. Este suceso se agrupan después en categorías generales o dimensiones de rendimiento, por ejemplo. Capacidad administrativa o habilidades interpersonales). Cada dimensión sirve de criterios de evaluación del subordinado. Escala de observación por conductas BOS: es esencial parecida la escala de apreciación de comportamiento prefijados. La diferencia fundamental estriba en que a la hora de confeccionar una escala de BOS no se pregunta a los expertos que nivel de rendimiento presenta cada uno de ellas. En lugar de ello, se les pide que indiquen la frecuencia con que los titulares de los puestos realizan dichas conductas, obteniendo así puntuaciones pueden sumarse para obtener una calificación general por otro lado los elementos de la escala referidos a una dimensión de rendimiento concreta pueden sumarse y ponderarse.

Tabla N °1

Métodos de evaluación de desempeño

Tipo	Método
Comparativos o jerarquización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clasificación directa ▪ Clasificación alterna ▪ Comparación por pares ▪ Distribución fortaleza
Escalas de y Apreciación enfoques conductuales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ensayos narrativos ▪ Apreciación convencional ▪ Sucesos críticos ▪ Listas ponderadas ▪ Escala de apreciación de comportamientos prefijados (BARS) ▪ Escala de observación de conductas (BORS)

Fuente: Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humano (García & Sabater, 2014)

Teorías o modelos

Robins y Judge (2013) explican que se formularon cinco teorías durante la década de 1950, sobre la motivación de los colaboradores de una organización, ya que estas representan e fundamento de donde surgieron las formas de motivación sobre

los individuos, las teorías más, conocidas son: Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, teoría de la fijación de metas de Locke, la teoría bifactorial de Herzberg Teoría de la expectativa de Victor Vroom. En tal sentido el concepto de las teorías de motivación para el desarrollo del proyecto se centrará en la teoría de la fijación de metas, que propone Edwin Locke (1969).

Teoría de la fijación de metas.

A partir de observar cómo reaccionan los empleados en el trabajo con respecto a los objetivos propuestos surge la teoría de la fijación de las metas que hablan de que las metas específicas aumentan el desempeño y que las difíciles, cuando se aceptan, dan como resultado un desempeño más alto que las metas fáciles (Koonts, 1998). La intención de trabajar hacia el logro de una meta es una fuente importante de motivación laboral, Los estudios sobre la fijación de metas han demostrado que metas específicas y desafiantes son fuerzas motivadoras superiores. Las metas difíciles y específicas producen un nivel de rendimiento más alto que la meta general de “haz tu mejor esfuerzo”. La especificidad del objetivo mismo actúa como un estímulo interno. Locke (1968) reconoce un papel motivacional central a las intenciones de los sujetos al realizar una tarea. Son los objetivos o metas que los sujetos persiguen con la realización de la tarea los que determinarán el nivel de esfuerzo que emplearán en su ejecución. El modelo trata de explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento. Una meta es aquello que una persona se esfuerza por lograr. Locke afirma que la intención de alcanzar una meta es una fuente básica de motivación. Las metas son importantes en cualquier actividad, ya que motivan y guían nuestros actos nos impulsan a dar el mejor rendimiento. Las metas pueden tener varias funciones (Locke & Latham, 1985). La teoría del establecimiento de metas u objetivos supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional.

- Centran la atención y la acción estando más atentos a la tarea.
- Movilizan la energía y el esfuerzo.
- Aumentan la persistencia.
- Ayudan a la elaboración de estrategias.

Los resultados de diversas identificaciones señalan, además, que los objetivos difíciles si son aceptados por el sujeto que ha de trabajar para conseguirlos conducen a mejores resultados de ejecución que los objetivos más fáciles. Se cumple incluso en los casos en que los objetivos establecidos son tan altos que nadie logra alcanzarlos plenamente, los efectos de las recompensas parecen estar mediados por cambios en los propios objetivos, lo mismo ocurre con otros factores como el conocimiento de los resultados o las influencias y presiones sociales. Cuando incentivos como el dinero o el conocimiento de los resultados, cambian la actuación, también cambian los objetivos y las intenciones, pero cuando se controlan las diferencias de intención, los incentivos no tienen ningún efecto. Otros autores señalan que los incentivos, especialmente los económicos y el conocimiento de los resultados, puede tener efectos motivadores independientes sobre la ejecución. La investigación sobre el establecimiento de las metas como factor motivacional del comportamiento laboral intenta determinar aspectos del proceso por el que se llega a establecer esos motivos y llegan a ser aceptados por el sujeto.

Yukl y Latham (1978) señalan la importancia de una serie de variables moderadores que intervienen en el proceso. Entre ellas: el grado de participación, las diferencias individuales, la dificultad de los objetivos, la instrumental. La fijación de metas es fundamental para alcanzar los propósitos de la organización de forma permanente, si los empleados desconocen que características tienen que cumplir en sus actividades, no trabajarán en equipo sino de forma separada y ocasionará graves problemas, que se acumularán con el tiempo. El trabajo en equipo es fundamental para el cumplimiento de los objetivos previamente planificados por cualquier organización; estos objetivos deberán ser multidisciplinarios y contar con un número reducido de personas con capacidades complementarias comprometidas con un propósito y objetivo común, lo que facilita el cumplimiento de metas y el logro de resultados generales. Trabajar en equipo permite sistematizar los procesos con miras a una mayor productividad; de esta manera se logra un incremento en la rentabilidad y una mejoría en los resultados del clima organizacional, a la vez que se forman líderes con creatividad en la solución de problemas, se desarrolla la tolerancia y se incentiva la integración. Con esto se incrementa el rendimiento y disminuye la rotación de personal (Johansen, 1997).

Otro aspecto a tener en cuenta es la innovación, que se conoce como el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado (Escorsa, 1997). Existen muchas formas de gestionar la innovación. Primero debe definirse por qué se desea innovar; es necesario, establecer objetivos claros y determinar cuál es el impacto que se espera. "La innovación es el elemento clave que explica la competitividad" (Escorsa, 1997, p.19). De igual forma, la innovación consiste en la generación de nuevas ideas, tecnologías o formas de gestión. Este concepto es fundamental para la competitividad de una organización y no es excluyente con respecto al anterior: las ideas nuevas pueden servir para desarrollar o mejorar un proceso, servicio o producto. La innovación, es un factor que impulsa o lograr una ventaja competitiva para una organización. Fomentarla es necesario para permanecer siempre a la vanguardia (Escorsa, 1997, p.19).

También se encuentra a la satisfacción como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él. En tal sentido del concepto se ha interesado en tres actitudes: compromiso con el trabajo, satisfacción laboral y compromiso organizacional que propone (Robbins, 2004) menciona que el compromiso con el trabajo, puede definirse como el grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa activamente en él, considera su desempeño importante para la autovaloración, le presta importancia a las metas y los objetivos propios y se esfuerza constantemente para cumplirlos. Un compromiso elevado con el trabajo implica identificarse con la labor que se lleva a cabo, más que con la organización; de esta manera, el trabajador puede sentirse insatisfecho con la organización, pero reconoce la importancia de su labor y pugna para sacar adelante su trabajo. Satisfacción laboral, también llamada satisfacción del trabajo, se refiere a la actitud general de un individuo hacia su empleo se debe tener presente que la labor de una persona es mucho más que las actividades normales, como ordenar documentos o esperar clientes. Cada trabajo requiere interacción entre los directivos y los demás empleados para fomentar un buen ambiente laboral y alcanzar los objetivos deseados. La satisfacción laboral tiene relación con el desempeño: mientras el empleado se encuentre motivado y contento con las

actividades que realiza y con el ambiente laboral, pondrá mayor tesón en sus actividades y obtendrá mejores resultados. Compromiso organizacional, es el grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, considera las metas y objetivos de la institución como comunes y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros. El empleado puede llegar a sentirse insatisfecho con el trabajo que realiza, pero de manera pasajera, sin estar descontento con la organización como un todo. Es el mejor indicador para diagnosticar partes importantes del desempeño laboral, como el ausentismo y la rotación de personal. Es de suma importancia promover el compromiso de los individuos con las organizaciones para que haya un crecimiento conjunto (Robbins, 2004)

c) Hipótesis.

Existe un alto nivel de desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA.

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

3.1 Operacionalización de variables

3.1.1 Variable en estudio:

Evaluación de Desempeño Laboral

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	ÍTEM S
Evaluación de Desempeño Laboral	Wayner & Noe (1997), explican que la evaluación de desempeño es un sistema efectivo que tiene y tendrá mayor prioridad en la administración de Recursos Humanos, debemos recordar que la evaluación de desempeño no es un fin en sí misma, más bien, el medio para alcanzar un mejor nivel de desempeño, así mismo, coincide con Cuesta (2010). Define, la evaluación de desempeño es el proceso de la actividad clave de Gestión de Recursos Humanos, consiste en un procedimiento que pretende valorar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento o desempeño de los empleados en la organización, así mismo, Armando (2010). Define a la evaluación de desempeño como actividad clave sistemática por la Gestión de Recursos Humanos, significa la principal contribución para mejorar la actuación o desempeño, posibilitando reforzar positivamente la conducta desacerpada. A la vez, la evaluación del desempeño significa la principal contribución para retroalimentar a la formación del colaborador, en la necesaria formación continua, base a la asunción del concepto de organización que aprende, la sistemática evaluación del desempeño es determinante.	En las dimensiones tenemos a Dolan, Valle, Jackson Schuler (2003). Determinan las dimensiones de la evaluación de desempeño en la mejora de productividad que están en función de los recursos tecnológicos organizativos y humanos. Los empleados trabajan en un rendimiento de 60 a 80 % de sus capacidades llegando a alcanzar a una proporción de 3 a 1 en el análisis del rendimiento del empleado. Como se ha visto en varios capítulos implica presentar atención a los resultados obtenidos (cantidad, calidad de los frutos del trabajo) del comportamiento desarrollado (nivel de asistencia trato a los clientes sean internos y externos y los atributos relacionales con el puesto de trabajo (cooperación, en el trabajo en equipo lealtad, etc.) todos estos factores pueden medirse y evaluarse de diversas formas. No obstante, la elección del procedimiento tiene un efecto profundo sobre el grado de eficacia de la evaluación. Bohlander (2008). destaca los factores que afectan e influyen en el desempeño laboral dentro de ellos tenemos: ambiente, calidad y laboral tenemos: En Laboral Ambición de carrera, conflicto del empleo, frustración justicia/satisfacción y metas y expectativas. En Ambiente: Equipo /materiales, diseño del puesto, condiciones económicas, sindicatos, reglas y políticas, apoyo de la administración, leyes y regulaciones y en Capacidad: Habilidades técnicas, habilidades interpersonales, habilidades de solución, habilidades analíticas, habilidades de comunicación y limitaciones físicas	Compromiso	Comete errores frecuentemente, rendimiento inaceptable (2) En caso de faltas, cuidado y errores (4) Rendimiento satisfactorio, requiere una supervisión normal (6) Regularmente por encima de medida (8) Trabajo extremadamente preciso, no requiere supervisión en circunstancias normales (10)
			Trabajo en Equipo	Incapaz de participar y trabajar cordinadamente con su equipo en las tareas encomendadas (2) Requiere con frecuencia ayuda seguimiento (4) Normalmente cordina y realiza todo su trabajo en equipo(6) Sus resultados estan siempre por encima de lo normal. Capáz de trabajar con otros (8) Trabajador excepcionalme eficiente, no requiere seguimiento ni ayuda (10)
			Linea de mando	Incapaz de arreglarselo solo (2) No hay pruebas de que tenga capcada de dirigir a otros (4) Capaz de aconsejar y dirigir a los asociados bajo una supervisión normal (6) Es evidente la capacidad de dirigir e influir en otros (8) Logra los resultados maximos regularmente (10)
			Productividad	Incapáz de hacer frente a a las tareas asignadas (2) Necesita una orientación rigurosa en la mayoría de los trabajos asignados (4) Aborda con efectividad los trabajos poco comunes y ocacionalmente requiere ayuda (6) Persona con iniciaitvia. Muestra buen juicio en las tareas dadas (8) Ideal y pone en práctica soluciones efectivas en tareas dadas, sin ayuda (10)
			Seguridad	No observa las normas de la empresa o crea desanimadas ficciones (2) Ocacionalmente poco consiente, tiene dificultades en el cumplimineto de las normas leyes y estandares de seguridad (4) Generalemnte cumple con las normas, leyes y estandares. Muestra un interes activo en la seguridad de la empresa (6) Cumple por encima de la media, trata de evitar los actos substandar en el trabajo (8) Cumple constantemente las normas leyes y estandares de seguridad en su trabajo (10)
			Adaptabilidad al cambio	Totalmente incapaz de hacer frente al cambio (2) Tiene dificultad para hacer frente al cambio (4) Se adapta razonablemente bien al cambio (6) Muestra un alto grado de versatilidad (8) Se acomoda de forma extrema a cualquier cambio (10)
			Asistencia y puntualidad	Aucencia y retrasos frecuentes sin justificar (2) Aucencia en varias ocaciones, normalmente justifica los retrasos (4) Asistencia satisfactoria, siempre justifica los retrasos (6) Un buen expediente de asistencia y puntualidad (8) No a tenido ausencia ni a llegado tarde durante el ultimo año (10)
			Calidad de servicio	Totalmente incapaz de brindar un buen servicio (2) Tiene dificultades en prestar servicio (4) Presta servicio satisfactorio (6) Cumpel un buen servicio por encima de la media (8) Cumple siempre con el servicio. Es exelente (10)

Fuente: *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (Garcia, 2004)

Aplicación de la escala de Likert con 0: en absoluto; 1: un poco; 2: bastante; 3: mucho; 4: totalmente

3.2 Diseño de investigación.

Los métodos de estudio usados fueron el deductivo, el inductivo hipotético-deductivo. El método deductivo es el procedimiento que orienta al investigador para realizar una práctica científica. El método hipotético-deductivo tiene los pasos básicos: observación del fenómeno a tratar, elaboración de una hipótesis para explicar el fenómeno, conclusión de proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y demostración de la verdad de los enunciados inferidos comparándolos con la experiencia (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010)

El método inductivo en versión moderna fue desarrollado por el inglés Francis Bacon (1561-1626) y se encuentra relacionado a las investigaciones empíricas. Así mismo rechazó la silogística de Aristóteles en la que se apoyaba la escolástica (doctrina del medievo) y la cual desdeñaba la experiencia sensible. En su lugar, Bacon destacó la importancia de la observación y el experimento en la obtención del conocimiento, pero minimizó el papel de las hipótesis por lo cual ha sido ampliamente criticado (Saravia Gallardo, 2006)

El procedimiento metodológico es el siguiente:

- La identificación de las fuentes de donde se obtuvo los datos para la elaboración de la propuesta y posterior ejecución. Estos fueron proporcionados por los colaboradores del departamento de transporte de la empresa compañía minera Poderosa SA, Vijus.
- La localización de las fuentes de donde se obtuvo los datos para la modificación de datos, elaboración de la propuesta y posterior ejecución. Por los colaboradores del departamento de transporte de la empresa compañía minera Poderosa SA, Vijus, que se encuentran en el área de transporte de dicha empresa.
- Las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Se obtuvo según elaborará y se precisará los pasos a usar en la aplicación de los dos instrumentos, así mismo se determinará su confiabilidad y validación de los mismos.
- La preparación y presentación de los datos recolectados: Se procesará los datos encontrados y se elaborarán las tablas de frecuencias y figuras estadísticas, que seguidamente se interpretarán y analizarán.

Enfoque de la investigación

Para el enfoque cuantitativo se utilizó un diseño descriptivo transversal, ya que se busca evaluar el desempeño laboral en un solo momento, con el propósito de conocer el nivel de desempeño y así tomar decisiones y formular futuras estrategias, pues no se manipulan intencionalmente ninguna variable (Hernandez Sampieri et al., 2010).

La representación esquemática del diseño de investigación es el siguiente:

Diseño Transversal:

Estudio	T1
M	O

Dónde:

M: Muestra

O: Observación del nivel de desempeño laboral

Tipo de estudio.

La investigación es no experimental por cuanto no se manipuló la variable con la finalidad de evidenciar el desempeño laboral por parte de los colaboradores de la empresa compañía minera Poderosa SA, del anexo de Vijus- Pataz- La Libertad, en este sentido no se conforma en esta empresa ningún grupo ni experimental ni grupo control. En este campo de la investigación nos encontramos con una serie de clasificaciones en cuanto a tipos de investigación. Sin embargo, para (Sánchez, 2003) si bien existe una amplia gama de tipos de investigación, esta se define de acuerdo con los propósitos que persigue el autor de tales divisiones:

Según su finalidad. Es básica, que parte de una situación problemática que requiere ser intervenida y mejorada. Comienza con la descripción sistemática de la situación anómala, luego se enmarca en una teoría suficientemente aceptada de la cual se exponen los conceptos más importantes y pertinentes; posteriormente, la situación descrita se evalúa a la luz de esta teoría y se proponen secuencias o relaciones para que apunten a una solución en la medida que se comprende la situación.

Según su profundidad o carácter. Es descriptiva, consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, utiliza la metodología empírico-analítica y se sirve de pruebas estadísticas para el análisis de datos (Ramírez, 2009). Pretende evaluar el

desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte en la empresa compañía minera Poderosa SA, Vijus -Pataz

Según su naturaleza: Se enmarca en el enfoque de investigación cuantitativa, porque para la variable: desempeño laboral, se cuantificarán sus valores después de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, los mismos que se elaboraron en base a las respectivas dimensiones e indicadores de las variables. Luego a partir de los resultados obtenidos de cada una de las variables en estudio se elaboró las tablas y figuras estadísticas correspondientes.

Según el alcance temporal: La investigación es transversal, porque tiene como propósito evaluar el desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte en la empresa compañía minera Poderosa SA, Vijus -Pataz, en un solo momento.

Orientación que asume: La investigación se orienta a la comprobación y emplea principalmente la metodología empírico-analítica; y el objetivo es explicar y predecir los fenómenos; es decir, por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste (Contreras & Ochoa Jiménez, 2010).

3.3 Unidad de estudio

La unidad de estudio es el jefe y/o supervisor del departamento de transportes de la empresa compañía minera Poderosa SA, Vijus -Pataz, cuyo objetivo es medir el nivel de desempeño laboral de sus colaboradores respecto a sus funciones a cargo.

3.4 Población

Según Hernández Sampieri, (2010) el concepto de población en estadística va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes, es el total del conjunto de elementos u objetos de los cuales se quiere obtener información; aquí el término población tiene un significado mucho más amplio que el usual, ya que puede referirse a personas, cosas, actos, áreas geográficas e incluso al tiempo. La población debe estar perfectamente definida en el tiempo y en el espacio, de modo que, ante la presencia de un potencial integrante de la misma, se pueda decidir si forma parte o no de la población bajo estudio. Por lo tanto, al definir una población, se debe cuidar que el conjunto de elementos que la integran quede perfectamente delimitado, el tamaño que tiene una población es un factor importante en el

proceso de investigación estadística, y este tamaño vienen dado por el número de elementos que constituyen la población, según el número de elementos la población puede ser finita o infinita. Es a menudo imposible o poco práctico observar la totalidad de los individuos, sobre todos si estos son muchos. En lugar de examinar el grupo entero llamado población o universo, se examina una pequeña parte del grupo llamada muestra.

La población para la investigación está constituida por los colaboradores de la empresa compañía minera Poderosa SA, Vijus – Pataz, considerando criterios de inclusión y exclusión. La citada población está conformada por 34 colaboradores del departamento de transporte de la empresa compañía minera Poderosa SA, Vijus – Pataz.

3.5 Muestra

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población. El error que se comete debido al hecho que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo. Obtener una muestra adecuada significa lograr una versión simplificada de la población, que reproduzca de algún modo sus rasgos básicos (Domínguez & Coords, 2010).

Para determinar la muestra del presente trabajo se considera el total de la población conformada por todos los colaboradores del departamento de transportes de la empresa compañía minera Poderosa SA, Vijus – Pataz, que comprende 34 personas. Considerando, que la muestra es un subconjunto de elementos que constituyen un departamento de interés analítico para el estudio, y conociendo que la cantidad de personal involucrado en las consideraciones del sistema de costos es relativamente pequeña, para la presente investigación serán considerados todo el personal que interviene directa e indirectamente en el área de transporte de la empresa compañía minera Poderosa SA, Vijus – Pataz, para ello se aplicó como técnica el muestreo censal (Hernandez Sampieri et al., 2010) quienes refieren que para que un muestreo sea censal, se requiere que todos y cada uno de los elementos de la población constituyan la muestra. Así mismo, para la presente investigación se determinó un error estimado de 0,05.

3.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

Técnicas. La recolección de la información se llevó a cabo mediante el uso de las siguientes técnicas:

- Encuesta. La observación por encuesta se aplicó a los colaboradores del área de transporte de la empresa compañía minera Poderosa SA, Vijus – Pataz, seleccionado, según el formato convencional de apreciación.
- Entrevista. Su aplicación fue directa al jefe inmediato de los colaboradores del área de transporte y recursos humanos de la empresa compañía minera Poderosa SA, Vijus – Pataz.
- Análisis documental. Se efectuó en base a la documentación oficial existente de la empresa compañía minera Poderosa SA, Vijus – Pataz y bibliotecas, físicas y virtuales de Instituciones que tengan que ver con el problema en estudio, así como de repositorios Web.

Instrumentos. Los instrumentos que se utilizaron en las técnicas indicadas en el numeral anterior y cuya estructura tienen como base las hipótesis, variables e indicadores, el formato que emplea preguntas tipo escala y cerradas, a fin de que los evaluadores coloquen el puntaje que consideren adecuada y las hojas de codificación, así como la guía o cédula de entrevista, es decir se aplicó la escala tipo Lickert modificado.

Baremos para la dimensión: *compromiso* de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte:

Escala	Nivel
68 – 122	Debajo del promedio
123 – 176	Debajo parcialmente del promedio
177 – 231	Promedio
232 – 286	Supera parcialmente el promedio
287 - 340	Supera el promedio

Baremos para la dimensión: *trabajo en equipo* de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte:

Escala	Nivel
68 – 122	Debajo del promedio
123 – 176	Debajo parcialmente del promedio
177 – 231	Promedio
232 – 286	Supera parcialmente el promedio
287 - 340	Supera el promedio

Baremos para la dimensión: *línea de mando* de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte:

Escala	Nivel
68 – 122	Debajo del promedio
123 – 176	Debajo parcialmente del promedio
177 – 231	Promedio
232 – 286	Supera parcialmente el promedio
287 - 340	Supera el promedio

Baremos para la dimensión: *productividad* de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte:

Escala	Nivel
68 – 122	Debajo del promedio
123 – 176	Debajo parcialmente del promedio
177 – 231	Promedio
232 – 286	Supera parcialmente el promedio
287 - 340	Supera el promedio

Baremos para la dimensión: *seguridad* de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte:

Escala	Nivel
68 – 122	Debajo del promedio
123 – 176	Debajo parcialmente del promedio
177 – 231	Promedio
232 – 286	Supera parcialmente el promedio
287 - 340	Supera el promedio

Baremos para la dimensión: *adaptabilidad al cambio* de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte:

Escala	Nivel
68 – 122	Debajo del promedio
123 – 176	Debajo parcialmente del promedio
177 – 231	Promedio
232 – 286	Supera parcialmente el promedio
287 - 340	Supera el promedio

Baremos para la dimensión: *asistencia y puntualidad* de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte:

Escala	Nivel
68 – 122	Debajo del promedio
123 – 176	Debajo parcialmente del promedio
177 – 231	Promedio
232 – 286	Supera parcialmente el promedio
287 - 340	Supera el promedio

Baremos para la dimensión: *calidad de servicio* de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte:

Escala	Nivel
68 – 122	Debajo del promedio
123 – 176	Debajo parcialmente del promedio
177 – 231	Promedio
232 – 286	Supera parcialmente el promedio
287 - 340	Supera el promedio

Se usó el siguiente Baremos para la variable *desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte*.

Niveles – puntos

Insatisfactorio (2)

Escaso (4)

Bueno (6)

Muy bueno (8)

Destacado (10)

Escala	Nivel
68 – 135	Insatisfactorio
136 – 203	Escaso
204 – 271	Bueno
272 – 305	Muy bueno
304 - 340	Destacado

Validez y confiabilidad del instrumento

- Validez. La validez, se realizó a través de la opinión de expertos, con lo que se certificó en términos de redacción e interpretación el instrumento de recolección de datos. Para ello, se obtuvo el criterio de juicio de expertos de Recursos Humanos considerándose al instrumento altamente válido. Según Hernández, R; Fernández, P y Baptista, C. (2003) "La validez es un concepto del cual puede tenerse diferentes tipos de evidencia, 1. Evidencia relacionado con el contenido, 2. Evidencia relacionado con el criterio, 3. Evidencia relacionado con el constructor."
- Confiabilidad. Para obtener la confiabilidad, se aplicó una prueba piloto a un grupo determinado (20 Personas) con características similares a las señaladas para la

investigación, y luego se calculó a través del siguiente método utilizado: Entre los métodos aceptados para medir la fiabilidad está el de las dos mitades o Split-half, que consiste en hallar el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos mitades de cada factor (par e impar) de los elementos, y luego corregir los resultados según la fórmula de Spearman- Brown. Utilizando el método de las dos mitades y aplicada a 8 elementos con las mismas características de la población de estudio, el instrumento utilizado y modificado por la empresa compañía minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus – Pataz – La Libertad, para medir el nivel de desempeño laboral, se sometió a la prueba de confiabilidad, el resultado se presenta a continuación el reporte obtuvo un Coeficiente de dos mitades de Guttman = 0,912 y que al aplicar la Corrección de Spearman-Brow presentó los siguientes resultados respecto al Instrumento utilizado (Longitud igual) = 0,926 Según los resultados el instrumento presenta Confiabilidad Interna Significativa, con un Alfa de Cronbach = 0,912.

3.7 Métodos, instrumentos y procesamiento de datos.

Recolección de datos. En la recolección de datos, se inicia solicitando a los colaboradores de la empresa compañía minera Poderosa SA, Vijus – Pataz, mediante entrevista y encuesta, Metodológicamente, el plan para la recolección de la información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos: Los sujetos a ser investigados son: Colaboradores del área de transporte de la empresa compañía minera Poderosa SA, Vijus – Pataz Teniendo en cuenta las variables y las técnicas utilizadas son: la entrevista, la encuesta y el análisis documental.

La entrevista es la conversación directa entre uno o varios entrevistadores y uno o varios entrevistados, con el fin de obtener información vinculada al objeto de estudio. La entrevista debe cumplir con las siguientes características: Es una técnica de gran efectividad para orientar, porque contribuye a un conocimiento profundo del objeto de estudio y al análisis de sus necesidades específicas. El entrevistador debe abstenerse de formular criterios personales al analizar las ventajas e inconvenientes de determinada situación. Permite recoger información especializada. La encuesta es una técnica de recolección de información, por lo cual los informantes responden por escrito a preguntas entregadas. La encuesta debe cumplir con las siguientes características:

Se puede aplicar a un grupo más o menos numeroso de informantes, reunidos en un mismo lugar, los informantes leen el cuestionario y a la vez contestan por escrito, el instrumento a

ser diseñado es el cuestionario, el cuestionario y el análisis documental sirven de enlace entre los objetivos de la investigación y la realidad estudiada. La finalidad es obtener, de manera sistemática, información de la población investigada, sobre las variables que interesan estudiar.

Procesamiento de datos, el procesamiento de datos se realizó en forma mecánica a través de una tabla matriz de doble entrada. Posteriormente dichos datos fueron categorizados por medio de frecuencias y porcentajes mediante la utilización de la versión del programa Office 2016, así como el programa SPSS versión 23, a fin de presentar la información en cuadros estadísticos, posteriormente se realizaron los análisis respectivos de la información y los resultados obtenidos están presentados en tablas y gráficos conservando los principios éticos en la investigación.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

4.1 Nivel de la dimensión compromiso de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus-Pataz-La Libertad.

Tabla N°1

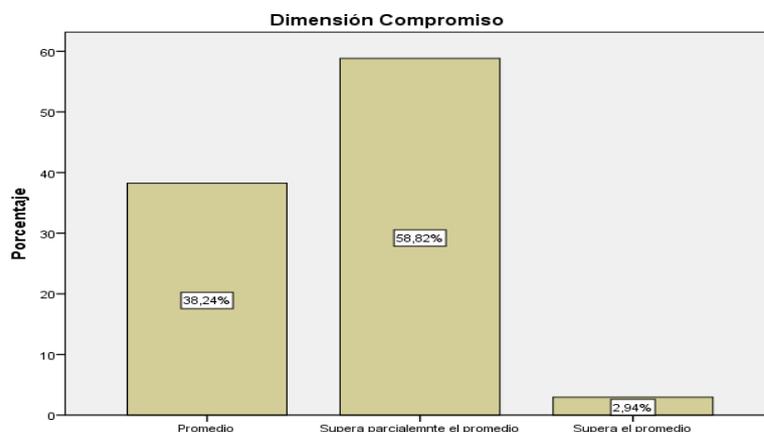
Dimensión Compromiso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Promedio	13	38,2	38,2	38,2
	Supera parcialmente el promedio	20	58,8	58,8	97,1
	Supera el promedio	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración del autor, base de datos en el anexo N°03

En la tabla n°1, se observa la información recogida con el instrumento validado de la empresa Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus-Pataz para la dimensión compromiso, en la que de los 34 colaboradores encuestados el 58,8% de ellos supera parcialmente el promedio, el 38,2 de los encuestados se encuentra en el promedio y el 2,9% supera el promedio en la presente dimensión de estudio.

Figura N°1



Fuente: Tabla N°1

4.2. Nivel de la dimensión trabajo en equipo de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus-Pataz-La Libertad.

Tabla N°2

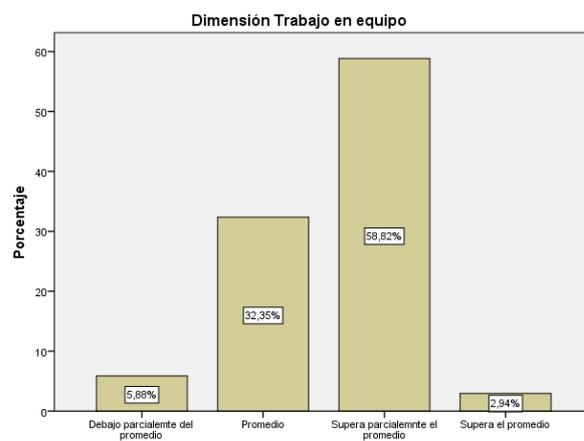
Dimensión Trabajo en equipo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Debajo parcialmente del promedio	2	5,9	5,9	5,9
	Promedio	11	32,4	32,4	38,2
	Supera parcialmente el promedio	20	58,8	58,8	97,1
	Supera el promedio	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración del autor, base de datos en el anexo N°03*

En la tabla n° 2, se observa la información recogida con el instrumento validado de la empresa Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus-Pataz para la dimensión Trabajo en equipo, en la que de los 34 colaboradores encuestados el 58,8% de ellos supera parcialmente el promedio, el 32,4% de los encuestados se encuentra en el promedio y el 5,9% se encuentra debajo parcialmente del promedio y el 2,9% supera el promedio en la presente dimensión de estudio.

Figura N°2



Fuente: *Tabla N°2*

4.3. Nivel de la dimensión línea de mando y liderazgo de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus-Pataz-La Libertad.

Tabla N° 3

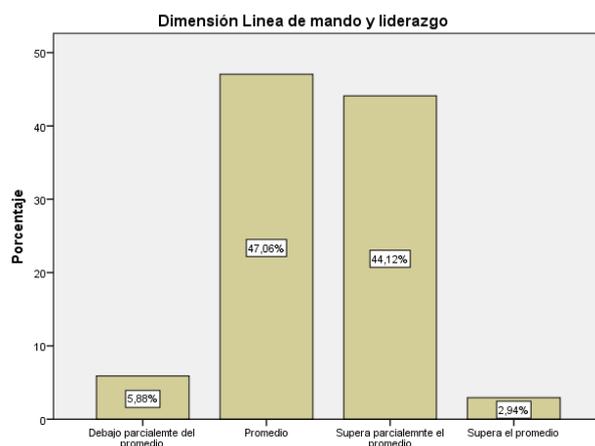
Dimensión Línea de mando y liderazgo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Debajo parcialmente del promedio	2	5,9	5,9	5,9
	Promedio	16	47,1	47,1	52,9
	Supera parcialmente el promedio	15	44,1	44,1	97,1
	Supera el promedio	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración del autor, base de datos en el anexo N°03*

En la tabla n° 3, se observa la información recogida con el instrumento validado de la empresa Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus-Pataz para la dimensión Línea de mando y liderazgo, en la que de los 34 colaboradores encuestados el 47,1% de ellos se encuentra en el promedio, el 44,1% de los encuestados superan parcialmente el promedio y el 5,9% se encuentra debajo parcialmente del promedio y el 2,9% supera el promedio en la presente dimensión de estudio.

Figura N° 3



Fuente: *Tabla N° 3*

4.4. Nivel de la dimensión productividad de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus-Pataz-La Libertad.

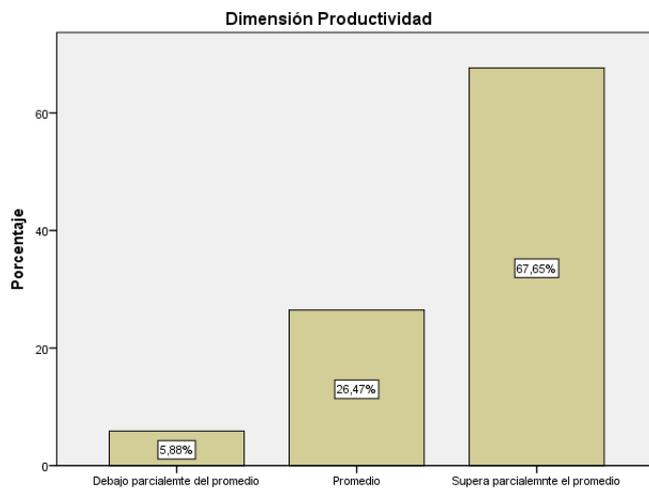
Tabla N°4

Dimensión Productividad				Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Debajo	parcialmente	del	2	5,9	5,9	5,9
		promedio					
		Promedio		9	26,5	26,5	32,4
	Supera	parcialmente	el	23	67,6	67,6	100,0
		promedio					
		Total		34	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración del autor, base de datos en el anexo N°03*

En la tabla n° 4, se observa la información recogida con el instrumento validado de la empresa Minera Poderosa SA. del anexo de Vijus-Pataz para la dimensión Productividad, en la que de los 34 colaboradores encuestados el 67,6% de ellos supera parcialmente el promedio, el 26,5% de los encuestados se encuentra en el promedio y el 5,9% se encuentra debajo parcialmente del promedio en la presente dimensión de estudio.

Figura N° 4



Fuente: *Tabla N° 4*

4.5. Nivel de la dimensión seguridad de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus-Pataz-La Libertad.

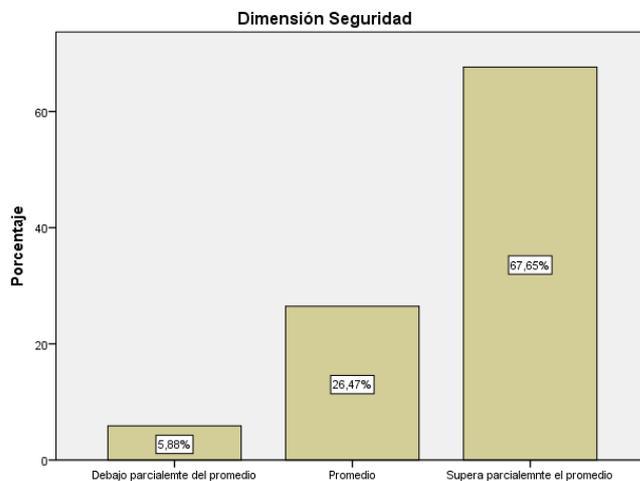
Tabla N° 5

		Dimensión Seguridad			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Debajo parcialmente del promedio	2	5,9	5,9	5,9
	Promedio	9	26,5	26,5	32,4
	Supera parcialmente el promedio	23	67,6	67,6	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración del autor, base de datos en el anexo N°03*

En la tabla n° 5, se observa la información recogida con el instrumento validado de la empresa Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus-Pataz para la dimensión Seguridad, en la que de los 34 colaboradores encuestados el 67,6% de ellos supera parcialmente el promedio, el 26,5% de los encuestados se encuentra en el promedio y el 5,9% se encuentra debajo parcialmente del promedio en la presente dimensión de estudio.

Figura N° 5



Fuente: *Tabla N° 5*

4.6. Nivel de la dimensión adaptabilidad al cambio de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus-Pataz-La Libertad.

Tabla N° 6

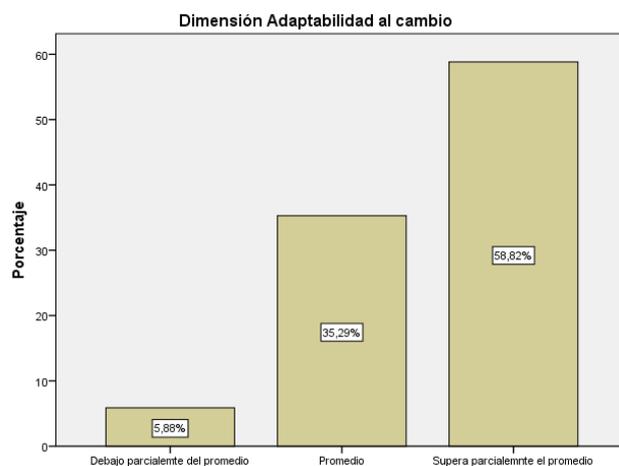
Dimensión Adaptabilidad al cambio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Debajo parcialmente del promedio	2	5,9	5,9	5,9
Promedio	12	35,3	35,3	41,2
Supera parcialmente el promedio	20	58,8	58,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración del autor, base de datos en el anexo N°03*

En la tabla n° 6, se observa la información recogida con el instrumento validado de la empresa Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus-Pataz para la dimensión Adaptabilidad al cambio, en la que de los 34 colaboradores encuestados el 58,8% de ellos supera parcialmente el promedio, el 35,3% de los encuestados se encuentra en el promedio y el 5,9% se encuentra debajo parcialmente del promedio en la presente dimensión de estudio.

Figura N° 6



Fuente: *Tabla N° 6*

4.7. Nivel de la dimensión asistencia y puntualidad de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus-Pataz-La Libertad.

Tabla N° 7

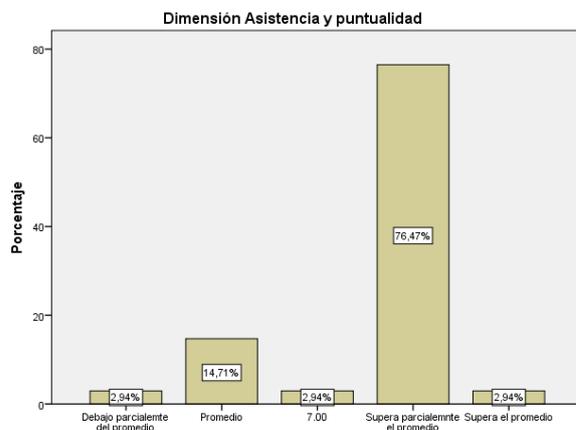
Dimensión Asistencia y puntualidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Debajo parcialmente del promedio	1	2,9	2,9	2,9
	Promedio	5	14,7	14,7	17,6
	Supera parcialmente el promedio	26	76,5	76,5	97,1
	Supera el promedio	1	2,9	2,9	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración del autor, base de datos en el anexo N°03*

En la tabla n° 7, se observa la información recogida con el instrumento validado de la empresa Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus-Pataz para la dimensión Asistencia y puntualidad, en la que de los 34 colaboradores evaluados el 76,5% de ellos supera parcialmente el promedio, el 14,7% de los encuestados se encuentra en el promedio, el 2,9% se encuentran debajo parcialmente del promedio, el 2,9% superan el promedio en la presente dimensión de estudio.

Figura N° 7



Fuente: *Tabla N° 7*

4.8. Nivel de la dimensión calidad de servicio de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus-Pataz-La Libertad.

Tabla N° 8

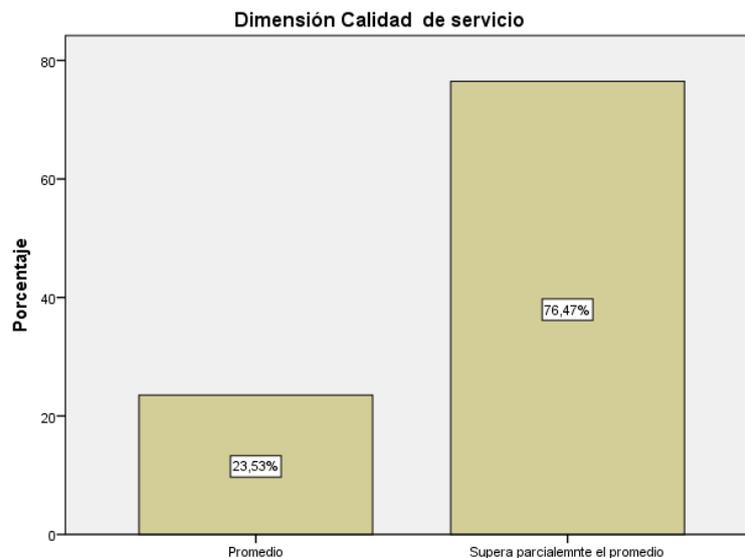
Dimensión Calidad de servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Promedio	8	23,5	23,5	23,5
	Supera parcialmente el promedio	26	76,5	76,5	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración del autor, base de datos en el anexo N°03*

En la tabla n° 8, se observa la información recogida con el instrumento validado de la empresa Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus-Pataz para la dimensión Calidad de servicio, en la que de los 34 colaboradores evaluados el 76,5% de ellos supera parcialmente el promedio, el 23,5% de los encuestados se encuentra en el promedio en la presente dimensión de estudio.

Figura N° 8



Fuente: *Tabla N° 8*

4.9. Nivel de desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus-Pataz-La Libertad.

Tabla N° 9

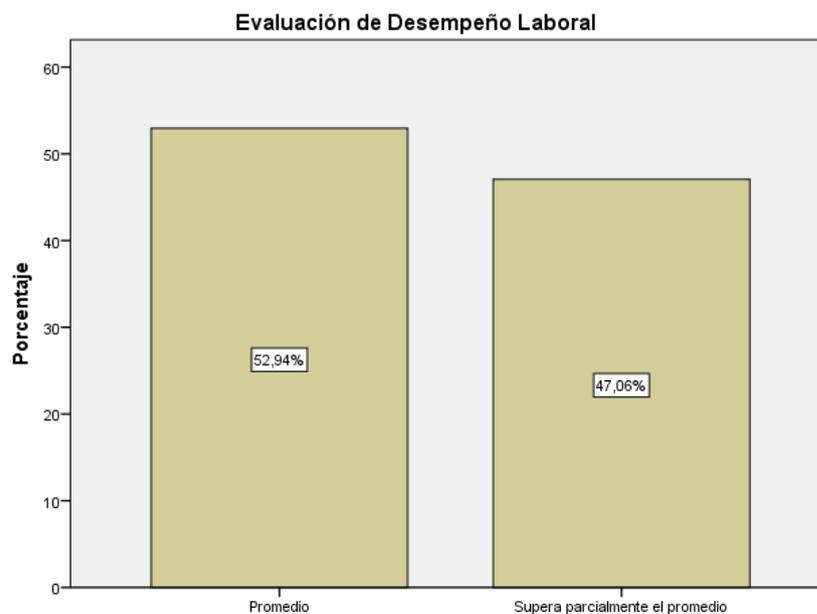
Variable Evaluación de Desempeño Laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Promedio	18	52,9	52,9	52,9
	Supera parcialmente el promedio	16	47,1	47,1	100,0
	Total	34	100,0	100,0	

Fuente: *Elaboración del autor, base de datos en el anexo N°03*

En la tabla n° 9, se observa la información recogida con el instrumento validado de la empresa Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus-Pataz para la variable Evaluación de Desempeño Laboral, en la que de los 34 colaboradores encuestados el 52,9% de ellos se encuentra en el promedio, y el 47,1% de los encuestados supera parcialmente el promedio en la presente variable de estudio.

Figura N° 9



Fuente: *Tabla N° 9*

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

El estudio evidencia la presencia de continuidades y cambios en el desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus-Pataz-La Libertad 2017. Por un lado, se encuentra que el 52,9% de ellos se encuentra en el promedio en cuanto se refiere a su desempeño laboral y por el otro lado se tiene que el 47,1% de los evaluados supera parcialmente el promedio, en esta misma línea se encuentran las investigaciones de Caisa Jelena & Gamboa (2014), quienes al analizar el desempeño laboral dentro de la gestión administrativa encontró un nivel medio en el desempeño de las acciones y en el cumplimiento de las funciones de los colaboradores. Es en este sentido que se entiende en el departamento de transporte de la empresa Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus-Pataz, departamento de La Libertad, con el aporte de la presente investigación que el desempeño laboral viene a ser las acciones o comportamientos observados en los empleados y que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización, tal como lo explica Chiavenato, (2000). Esta medición del desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus-Pataz La Libertad, brinda una información detallada acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual, explican la forma en que los colaboradores evaluados realizan sus actividades y estas incluyen una descripción del puesto de trabajo, tal como lo sustentan Robbins, Stephen & Coulter (2013).

La investigación permite también medir el nivel de desempeño laboral eficiente y adecuado a las exigencias de las empresas en un mundo cada vez más competitivo, como es en el caso del sector minero, sector a la que pertenece el departamento de transporte de la empresa Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus-Pataz-La Libertad. El tamaño de la muestra permite contrastar la hipótesis ya que se contó con la totalidad de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus-Pataz-La Libertad, entre las opiniones expresadas por los encuestados respecto a las dimensiones que en la presente investigación se vio por conveniencia empírica y teórica citar a la dimensión compromiso, trabajo en equipo, línea de mando y liderazgo, productividad, seguridad, adaptabilidad al cambio, asistencia y puntualidad, calidad de servicio.

En la primera dimensión, compromiso de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus-Pataz-La Libertad, se evaluó el indicador de "Considérese motivación y entusiasmo para enfrentarse a las tareas complejas

del día a día", encontrándose que el 58,8% de ellos supera parcialmente el promedio, el 38,2 de los encuestados se encuentra en el promedio y el 2,9% supera el promedio en la presente dimensión de estudio, esto se debe en gran medida que más de la mitad de los colaboradores se encuentran por encima del promedio esperado para este departamento en función de sus registros de evaluaciones anteriores, algo similar pasa una porción importante de los colaboradores del departamento que se encuentra dentro del promedio, lo que significa para la empresa, si bien no se encuentra en observación pero es necesario continuar con las mejoras. Por último, se encuentra una pequeña porción de los encuestados que supera el promedio, la dimensión compromiso, constituye un elemento primordial dentro de las organizaciones, ya que mediante el compromiso se logra generar en el departamento de recurso humano los anhelos de querer ser mejores día a día superándose de forma autónoma. Se puede concebir al compromiso como aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta por la empresa y por el bienestar propio como colaborador de la empresa en un departamento de vital importancia (Robbins, 2004).

En la segunda dimensión, trabajo en equipo de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Minera Poderosa SA. del anexo de Vijus-Pataz-La Libertad, Se evaluó el indicador "Considérese la participación proactiva, innovadora al que pertenece, aportando ideas, conocimientos y apoyando a otros miembros de su equipo", encontrándose que el 58,8% de ellos supera parcialmente el promedio, el 32,4% de los encuestados se encuentra en el promedio y el 5,9% se encuentra debajo parcialmente del promedio y el 2,9% supera el promedio, es así que, la dimensión Trabajo en equipo en la empresa es de gran importancia, donde todos se apoyan, se enseñan y aprenden compartiendo ideas los unos con los otros, de esa forma superar los obstáculos que se presentan en el desarrollo de sus actividades. Yukl y Latham (1978) determina que esta dimensión es fundamental para el cumplimiento de los objetivos previamente planificados por cualquier organización

En la tercera dimensión, línea de mando y liderazgo, de los colaboradores de del departamento de transporte de la empresa Minera Poderosa SA. del anexo de Vijus-Pataz-La Libertad, evaluándose el indicador de "Considérese la forma como orienta, dirige, enseña y trasmite la información con sus compañeros de trabajo", encontrándose que el 47,1% de ellos se encuentra en el promedio, el 44,1% de los encuestados superan parcialmente el promedio y el 5,9% se encuentra debajo parcialmente del promedio y el 2,9% supera el promedio, esto se debe en gran medida a que casi la mitad se encuentra en el promedio de desempeño que se espera para el colaborador en el departamento de transporte y otra parte muy importante, similar a la anterior se encuentra superando parcialmente el

promedio, lo que es muy alentador en cuanto a lo que se espera del colaborador en este departamento donde se desarrolló la investigación. Es en este sentido que el trabajo en equipo y línea de mando aportan al desempeño laboral tal como lo explica Coulter (2010)

En la cuarta dimensión, productividad de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Minera Poderosa SA. del anexo de Vijus-Pataz- La Libertad, se evaluó el indicador "Cumple sus tareas asignadas, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignen", encontrándose que el 67,6% de ellos supera parcialmente el promedio, el 26,5% de los encuestados se encuentra en el promedio y el 5,9% se encuentra debajo parcialmente del promedio, esto se debe a que muy por encima de la mitad de colaboradores se encuentra superando parcialmente el promedio y un tanto de menor de colaboradores se encuentra en el promedio, esto nos indica que contamos con el buen desempeño de los colaboradores. Dolan, Valle, Jackson Schuler (2003),

En la quinta dimensión, seguridad de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Minera Poderosa SA. del anexo de Vijus-Pataz La Libertad, evaluándose el indicador "Considérese el cumplimiento de las normas leyes estandartes de seguridad internos de la empresa", encontrándose que el 67,6% de ellos supera parcialmente el promedio, el 26,5% de los encuestados se encuentra en el promedio y el 5,9% se encuentra debajo parcialmente del promedio, esto se debe a que más de la mitad de los colaboradores del este departamento se encuentra superando parcialmente el promedio, siendo resultados muy similares a la dimensión productividad. Cabe mencionar estas dimensiones son de vital importancia, para la empresa en el desarrollo de las actividades. (Robbins, 2004).

En la sexta dimensión, adaptabilidad al cambio de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Minera Poderosa SA. del anexo de Vijus-Pataz La Libertad, se evaluó el indicador "Considérese la capacidad del empleado para hacer frente a los cambios y rotación en su centro de trabajo", encontrándose que el 58,8% de ellos supera parcialmente el promedio, el 35,3% de los encuestados se encuentra en el promedio y el 5,9% se encuentra debajo parcialmente del promedio, esto se debe a que muy por encima de la mitad de colaboradores se encuentra superando parcialmente el promedio y un sector bastante importante se encuentra en el promedio esperado para un colaborador en esta departamento, tal dimensión es muy importante a la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.

En la séptima dimensión, asistencia y puntualidad de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus-Pataz La Libertad, se evaluó el indicador “Considérese la asistencia y la puntualidad en los horarios de ingreso y salida de su centro de labor”, encontrándose que el 76,5% de ellos supera parcialmente el promedio, el 14,7% de los encuestados se encuentra en el promedio, el 2,9% se encuentran debajo parcialmente del promedio, el 2,9% superan el promedio, esto se explica a que casi la totalidad de colaboradores se encuentra superando parcialmente el promedio en cuanto se refiere a la asistencia y puntualidad, siendo una dimensión de extrema importancia para este departamento de transportes.

La octava dimensión, calidad de servicio, no menos importante, que las anteriores para el departamento de transportes de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus- Pataz. La Libertad, se evaluó el indicador “Considérese la forma como brinda el servicio”, encontrándose que el 76,5% de ellos supera parcialmente el promedio, el 23,5% de los encuestados se encuentra en el promedio, explicándose esto que, de manera muy similar a la anterior dimensión, se encuentra también con casi la totalidad de colaboradores superando parcialmente el promedio.

CONCLUSIONES:

1. Se concluye que el 52,9% de los colaboradores se encuentra en el promedio, en cuanto se refiere al desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus- Pataz La Libertad 2017. Estos resultados son porque la empresa viene en constantes avances y cambios según como requiere y ofrece la tecnología.
2. Se concluye que el 58,8% de los colaboradores supera parcialmente el promedio, en cuanto se refiere a la dimensión compromiso de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa compañía Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus- Pataz La Libertad 2017. Este porcentaje obtenido es porque la empresa tiene establecido sus reglamentos internos como es el RITRA (reglamento interno del trabajador) el compromiso necesario con la empresa.
3. Se concluye que el 58,8% de los colaboradores supera parcialmente el promedio, en cuanto se refiere a la dimensión trabajo en equipo de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus- Pataz La Libertad 2017. Este porcentaje que se obtiene es porque la empresa lo tiene establecido en sus normas internas como el RITRA (reglamento interno del trabajador) y los trabajadores deben cumplir con tales normas
4. Se concluye que el 47,1% de los colaboradores se encuentra en el promedio, en cuanto se refiere a la dimensión línea de mando de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus- Pataz La Libertad 2017. Podemos observar que es bajo comprando con los demás resultados, el motivo es que los empleados son un promedio de 4 colaboradores y el resto son operadores.
5. Se concluye que el 67,6% de los colaboradores supera parcialmente el promedio, en cuanto se refiere a la dimensión productividad de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus- Pataz La Libertad 2017. El porcentaje a esta variable, es porque los colaboradores evaluados conocen los procedimientos de trabajo como son PETS, ATS Y PETAR (procedimientos de trabajo seguro, análisis de trabajo seguro y procedimientos

6. escrito de trabajo de alto riesgo) Los mismos que se usa a diario en el desarrollo de las actividades.
7. se concluye que el 67,6% de los colaboradores supera parcialmente el promedio, en cuanto se refiere a la dimensión seguridad de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus- Pataz La Libertad 2017. Este promedio obtenido es por las constantes capacitaciones que la empresa da a sus colaboradores, así, como: la capacitación de 15 minutos diarios, llenados de sus formatos diarios del IPRERC (identificación de peligros evaluación de riesgos y controles continuos) donde eliminan cualquier peligro que tengan al realizar sus trabajos.
8. Se concluye que el 58,8% de los colaboradores supera parcialmente el promedio, en cuanto se refiere a la dimensión adaptabilidad al cambio de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, del anexo de Vijus- Pataz La Libertad 2017. Este porcentaje se obtiene es porque la empresa cuenta con dos unidades de producción por lo mismo el personal está apto y capacitado para cubrir los puestos que fueren necesario.
9. Se concluye que el 76,5% de los colaboradores supera parcialmente el promedio, en cuanto se refiere a la dimensión asistencia y puntualidad de la variable desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus- Pataz La Libertad 2017. Este porcentaje que se obtiene es porque la empresa cuenta con un sistema de ingreso y salidas de personal, de esta forma contabilizan las horas de trabajo.
10. Se concluye que el 76.47% de los colaboradores superan parcialmente el promedio, en cuanto se refiere a la dimensión calidad de servicio de la variable de desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, en el anexo de Vijus- Pataz La Libertad 2017. Este promedio se obtiene porque la empresa viene en constantes capacitaciones a su personal ya que el servicio que brinda esta área es para el beneficio de la misma empresa.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al departamento de transporte de la empresa compañía minera Poderosa SA, Vijus-Pataz-La Libertad, reforzar este buen desempeño de sus colaboradores con un plan de retribuciones, las mismas que serán según la determinación de sus categorías; ya sea, protección pública, protección privada, por tiempo de trabajo, salarios, incentivo u otras prestaciones.
2. Se recomienda al área de Recursos humanos conjuntamente con la jefatura del departamento de transporte de la empresa compañía minera Poderosa SA, Vijus – Pataz - La Libertad, mejorar sus dimensiones, como son: Compromiso, trabajo en equipo, línea de mando, productividad, seguridad, adaptabilidad al cambio, asistencia y puntualidad y calidad de servicio, mediante capacitaciones, ya que estas, son la base fundamental para el buen desarrollo de sus funciones.
3. Se recomienda al área de Recursos humanos conjuntamente con el departamento de transporte de la empresa compañía minera Poderosa SA, Vijus- Pataz -La Libertad, tener el perfil de sus colaboradores documentado teniendo en cuenta las competencias y habilidades que el departamento requiere y que los aspirantes deben cumplir al ingresar al puesto de trabajo, los mismos que se necesitan para la reubicación, ascensos, despidos, entre otros,
4. Se recomienda departamento de transportes de la empresa Compañía Minera Poderosa SA, Vijus –Pataz -La Libertad, tener documentado los objetivos y metas del departamento de transportes y hacer de conocimiento a los colaboradores, como también, dar el seguimiento respectivo a través de un plan de acciones, el mismo que servirá para remediar, las deficiencias y reforzar las fortalezas.
5. Se recomienda a la empresa Compañía Minera Poderosa SA, Vijus- Pataz -La Libertad, a la alta gerencias, al área de Recursos humanos conjuntamente con el departamento de transportes, los compromisos necesarios de forma íntegra y estar involucrados en los procesos y seguimiento continuos que la evaluación de desempeño requiere.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2012). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión Por Competencias*. Argentina - Buenos Aires : Granica .
- Arévalo, C. A. (2009). *Administración y Gestión del Potencial Humano*. Lima- Perú : Grandes Graficos SAC.
- Armndo, C. &. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento* . Bogota- Colombia: Ecoe Ediciones .
- Bellido C., E. E. (1999). *Gestión de Recursos Humanos*. Lima -Perú.
- Bellido C., E. E. (1999). *Gestión de Recursos Humanos* . Lima -Perú .
- Bohlander, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Copyring.
- Bohlander, S. (2013). *Administración de Recursos humanos*. Meixo: South Western.
- Castro C., P. A. (2007). *Evaluación de Desempeño para la empresa de Transportes Aerocondor* . Lima -Perú.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.
- Daniel Armijos Iñaguazo, J. R. (2013). *Evaluación de Desempeño en la Ilunstre Municipalidad del Canton Tambo*. Ecuador.
- Delgado M., G. L. (2006). *Gestión de Recursos Humanos*. España: Pearson Educación SA.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* . Mexico : Pretice Hall.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* . Mexico: Pearson Educación .
- Dolan S., V. C. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: McGraw Hill.
- Dolan, V. J. (2003). *La Gestión de Los Recursos Humanos* . España : McGraw Hill.
- Enrique Osvaldo Bedoya Sanchez, E. (2003). *La Nueva Gestión de Personas y su Evaluación de Desempeño en Empresa Competitivas*. Lima .
- García J., R. T. (2004). *Fundamentos de Gestión de Recursos Humanos* . Madrid España : Ediciones Paraninfo SA.
- García, R. &. (2004). *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid- España: Thomson Editores Spain.
- George, S. (2013). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Cengage Learning.
- George, S. S. (2003). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Cengage Learning.
- Idalberto Chiavenato. (2008). *Gestión del Talento Humano- Tercera Edición* . Mexico: McGraw Hill.
- Luz Janeth, L. C. (2007). *EL TALENTO HUMANO UNA UNA ESTRATEGIA DE EXITO EN LAS EMPRESAS CULTURALES*.
- Navarro, S. R. (2016). *Como Realizar una Evaluación de Desempeño*. Santiago, Chile.
- Noe, R. w. (1997). *Administración de Recursos Humanos* . Mexico: Prentice -Hall Hispanoamericana SA.
- Noe, W. M. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico : Pearson Educación .
- RicardoValera, G. D. (2004). *Aministración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*. Mexico: Pearson Educación de Mexico SA.
- Rocio García A. (2011). *Evaluación de Desempeño* . Bolivia .
- Sanchez, E. O. (2003). *La Nueva Gstión de Personas y Evaluación de Desempeño en las Empresas Competitivas* . Lima- Perú.
- Santos, A. C. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Sebastian, N. R. (2016). *Como Realizar una Evaluación de Desempeño*. Santiago, Chile.
- Simon, L. D. (2003). *Gestión de Recursos Humanos*. España: McGraw-HILL/INTERMAMERICA DE ESPAÑA S.A.U.

- Torres, J. I. (2011). *Evaluación de Desempeño Laboral y su Incidencia en el Rendimiento de los Trabajadores de la Cooperativa de ahorro y crédito Oscus Ltda.* Ecuador.
- Valencia, F. C. (2004). *Gestión del Recurso Humano en la Empresa*. Bogota- Colombia : Tcno Press.
- Velarde, J. S. (2013). *Evaluación de Desempeño y mejora de la Productividad en el area de en la emprea embotelladora*. Arequipa -Perú .
- Manríquez, M. R., Salazar, A. L., & Mateo, C. L. (2015). ÉTICA Y CALIDAD LABORAL: IMPACTO EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL. UN ESTUDIO EMPÍRICO. *HOLOS*, 3, 308. <https://doi.org/10.15628/holos.2015.2763>
- Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *Upiicsa*, (2), 50–51.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Pearson. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?id=OWBokj2RqBYC&pg=PA98&dq=desempeño+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwidnt36jdDXAhXKTCYKHbNIBwkQ6AEIRTAG#v=onepage&q=desempeño+laboral&f=false>
- Romero, F., & Urdaneta, E. (2009). Desempeño laboral y calidad de servicio del personal administrativo en las universidades privadas. *Desempeño Laboral Y Calidad de Servicio Del Personal Administrativo En Las Universidades Privadas*, 4(7), 66–79.
- Todaro, L. A. Y. L. G. (1999). Desempeño laboral de hombres y mujeres : *Centro de Estudios de La Mujer (CEM)*, (Conicyt 96032), 1–27.
- Todaro, R., Godoy, L., & Abramo, L. (2002). Desempeño laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. *Cadernos Pagu*, (17–18), 197–236. <https://doi.org/10.1590/S0104-83332002000100008>

ANEXOS

ANEXO N° 01. FORMATO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: MODELO CONVENCIONAL

FORMATO CONVENCIONAL DE APRECIACIÓN					
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EMPRESA MINERA PODEROSA SA- VIJUS PATAZ -LA LIBERTAD					
APELLIDOS Y NOMBRES		NÚMERO DE EMPLEADOS	DPTO.	FECHA DE LA EVALUACIÓN	
			TRANSPORTES		
LOCALIDAD		PUESTO	ÁREA	FECHA DE LA ÚLTIMA ENTREVISTA	
VIJUS -PATAZ-LA LIBERTAD			MANTENIMIENTO		
INSATISFACTORIO	ESCASO	BUENO	MUY BUENO	DESTACADO	PUNTUACIÓN
2	4	6	8	10	
1.- COMPROMISO: Considérese motivación y entusiasmo para enfrentarse a las tareas complejas del día a día					
Comete errores frecuentemente, rendimiento inaceptable	En caso de faltas, cuidado y errores	Rendimiento satisfactorio, requiere una supervisión normal	Regularmente por encima de medida	Trabajo extremadamente preciso, no requiere supervisión en circunstancias normales	
2.- TRABAJO EN EQUIPO: Considérese la participa proactiva, innovadora al que pertenece, aportando ideas, conocimientos y apoyando a otros miembros de su equipo					
Incapaz de participar y trabajar coordinadamente con su equipo en las tareas encomendadas	Requiere con frecuencia ayuda seguimiento	Normalmente coordina y realiza todo su trabajo en equipo	Sus resultados están siempre por encima de lo normal. Capaz de trabajar con otros	Trabajador excepcional eficiente, no requiere seguimiento ni ayuda.	
3.-LÍNEA DE MANDO: Considérese la forma como orienta, dirige, enseña y trasmite la información con sus compañeros de trabajo.					
Incapaz de arreglárselo solo,	No hay pruebas de que tenga capacidad de dirigir a otros	Capaz de aconsejar y dirigir a los asociados bajo una supervisión normal	Es evidente la capacidad de dirigir e influir en otros	Logra los resultados máximos regularmente	
4.- PRODUCTIVIDAD: Cumple sus tareas asignadas, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignen.					
Incapaz de hacer frente a las tareas asignadas	Necesita una orientación rigurosa en la mayoría de los trabajos asignados	Aborda con efectividad los trabajos poco comunes y ocasionalmente requiere ayuda	Persona con iniciativa. Muestra buen juicio en las tareas dadas.	Ideal y pone en práctica soluciones efectivas en tareas dadas, sin ayuda.	
5.- SEGURIDAD Considérese el cumplimiento de las normas leyes estándares de seguridad internos de la empresa.					
No observa las normas de la empresa o crea desanimadas ficciones	Ocasionalmente poco consiente, tiene dificultades en el cumplimiento de las normas leyes y estándares de seguridad.	Generalmente cumple con las normas, leyes y estándares. Muestra un interés activo en la seguridad de la empresa.	Cumple por encima de la media, trata de evitar los actos sub estándar en el trabajo.	Cumple constantemente las normas leyes y estándares de seguridad en su trabajo.	
6.- ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: Considérese la capacidad del empleado para hacer frente a los cambios y rotación en su centro de trabajo.					
Totalmente incapaz de hacer frente al cambio	Tiene dificultad para hacer frente al cambio	Se adapta razonablemente bien al cambio	Muestra un alto grado de versatilidad	Se acomoda de forma extrema a cualquier cambio	
7.- ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD: Considérese la asistencia y la puntualidad en los horarios de ingreso y salida de su centro de labor.					
Ausencia y retrasos frecuentes sin justificar	Ausencia en varias ocasiones, normalmente justifica los retrasos	Asistencia satisfactoria, siempre justifica los retrasos	Un buen expediente de asistencia y puntualidad	No ha tenido ausencia ni a llegado tarde durante el último año	
8.- CALIDAD DE SERVICIO: Considérese la forma como brinda el servicio					
Totalmente incapaz de brindar un buen servicio	Tiene dificultades en prestar servicio.	Presta servicio satisfactorio	Cumple un buen servicio por encima de la media.	Cumple siempre con el servicio. Es excelente	

Fuente: *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (García, 2004)

ANEXO N° 2: CONFIBILIDAD DEL INSTRUMENTO

Título de la investigación: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL DEPARTAMENTO DE TRANSPORTE DE LA EMPRESA COMPAÑÍA MINERA PODEROSA SA. EN EL ANEXO DE VIJUS –PATAZ -LA LIBERTAD 2017

Línea de investigación:

El instrumento de medición pertenece a la variable: DESEMPEÑO LABORAL
--

CONFIABILIDAD

La fiabilidad de un test se refiere a la consistencia interna de sus preguntas, a la mayor o menor ausencia de errores de medida. Un test confiable significa que si lo aplicamos por más de una vez a un mismo elemento entonces obtendríamos iguales resultados.

MÉTODO UTILIZADO PARA MEDIR EL NIVEL DEL DESEMPEÑO LABORAL

Entre los métodos aceptados para medir la fiabilidad está el de las dos mitades o Split-half, que consiste en hallar el coeficiente de correlación de Pearson entre las dos mitades de cada factor (par e impar) de los elementos, y luego corregir los resultados según la fórmula de Spearman- Brown. Utilizando el método de las dos mitades y aplicada 8 elementos con las mismas características de la población de estudio, el instrumento elaborado por el autor para medir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa compañía minera Poderosa SA. en el anexo de Vijus –Pataz -La Libertad 2017, se sometió a la prueba de confiabilidad, el resultado se presenta a continuación:

El reporte obtuvo un Coeficiente de dos mitades de Guttman = 0,912, y que al aplicar la Corrección de Spearman-Brow presentó los siguientes resultados:

- Instrumento utilizado (Longitud igual) = 0,926

Según los resultados el instrumento presenta Confiabilidad Interna Altamente Significativa, con un Alfa de Cronbach = 0,912

Según los resultados el instrumento presenta Confiabilidad Interna Significativa.

Reporte de salida.

Tabla N°01
Estadístico de consistencia interna del cuestionario

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.912	22

Fuente: Ordenador, SPSS 23

En la Tabla N°01 se observa el coeficiente correspondiente al Alfa de Cronbach para el análisis de consistencia interna de la encuesta para medir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa compañía minera Poderosa SA., en el anexo de Vijus –Pataz -La Libertad 2017, dentro del rango de muy aceptable para este tipo de instrumento.

Tabla N°02
Estadísticos de consistencia interna del cuestionario si se suprime un ítem.

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Dimensión Compromiso	50,7353	41,534	,811	,893
Dimensión Trabajo en equipo	50,8529	39,402	,786	,895
Dimensión Línea de mando y liderazgo	51,1471	39,160	,798	,893
Dimensión Productividad	50,7941	41,562	,711	,901
Dimensión Seguridad	50,7941	41,562	,711	,901
Dimensión Adaptabilidad al cambio	50,9706	41,605	,692	,903
Dimensión Asistencia y puntualidad	50,4118	45,280	,549	,914
Dimensión Calidad de servicio	50,5000	45,348	,690	,905

Fuente: Ordenador, SPSS 23

En la Tabla N°02 se observa el Alfa de Cronbach para cada uno de los ítem si un elemento es suprimido con la finalidad de mejorar el coeficiente de 0,792 de la tabla N°01, pero en ninguno de los posibles casos se logra tal efecto, por lo que se decide continuar con el cuestionario y la totalidad de sus ítems.

Tabla N°03
Estadístico de consistencia interna del cuestionario, prueba de dos mitades

Alfa de Cronbach	Parte 1	Valor	,882
		N de elementos	4 ^a
	Parte 2	Valor	,769
		N de elementos	4 ^b
	N total de elementos		8
Correlación entre formularios			,862
Coeficiente de Spearman-Brown	Longitud igual		,926
	Longitud desigual		,926
Coeficiente de dos mitades de Guttman			,912

a. Los elementos son: Dimensión Compromiso, Dimensión Trabajo en equipo, Dimensión Línea de mando y liderazgo, Dimensión Productividad.

b. Los elementos son: Dimensión Seguridad, Dimensión Adaptabilidad al cambio, Dimensión Asistencia y puntualidad, Dimensión Calidad de servicio.

Fuente: Ordenador, SPSS 23

En la Tabla N°03 se observa la prueba de mitades de la encuesta para medir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa compañía minera Poderosa SA. en el anexo de Vijus –Pataz -La Libertad 2017, mediante el Coeficiente de Spearman para longitudes iguales es de 0,849 y el Coeficiente de dos mitades de Guttman de 0,806 ambos superiores al mínimo establecido para pruebas de este tipo. En tal sentido se decide aprobar el Instrumento en cuestión.

Los resultados que se presentan nos permiten concluir que la encuesta para medir el nivel de desempeño laboral de los colaboradores del departamento de transporte de la empresa compañía minera Poderosa SA. en el anexo de Vijus –Pataz -La Libertad 2017, instrumento elaborado por el autor, es confiable para su uso.

NEXO N° 3 BASE DE DATOS EXTRAIDO CON EL CUESTIONARIO DE LA EMPRESA CMPSA

Base de datos de los colaboradores del departamento de Transporte de la empresa Compañía Minera Poderosa SA.

ITEM	ÁREA	DESCR_DPTO	EVALUADOR /ALUADOR_APO\	NOMBRE_COMPLETO	DESCR_CATEG
1	Mantenimiento y Energía	EQUIPOS PESADOS Y LIVIANOS	Jorge Carranza	VILLALOBOS ACUÑA JORGE ALEXANDER	Operador Equipo Pesado
2	Mantenimiento y Energía	EQUIPOS PESADOS Y LIVIANOS	Jorge Carranza	SALINAS VALDIVIEZO HERLINDA	Operador Equipo Pesado
3	Mantenimiento y Energía	EQUIPOS PESADOS Y LIVIANOS	Jorge Carranza	SALDAÑA MIRANDA LILIANA KARINA	Operador Equipo Pesado
4	Mantenimiento y Energía	EQUIPOS PESADOS Y LIVIANOS	Jorge Carranza	RUIZ CASTILLO CRISTIAN FABIAN	Operador Equipo Pesado
5	Mantenimiento y Energía	EQUIPOS PESADOS Y LIVIANOS	Jorge Carranza	HANCCO ARAUJO HERODIAN	Operador Equipo Pesado
6	Mantenimiento y Energía	EQUIPOS PESADOS Y LIVIANOS	Jorge Carranza	RONDO LAIZA JOSE VALENTIN	Operador Equipo Pesado
7	Mantenimiento y Energía	EQUIPOS PESADOS Y LIVIANOS	Jorge Carranza	RONDO LAIZA ASTERIO	Operador Equipo Pesado
8	Mantenimiento y Energía	EQUIPOS PESADOS Y LIVIANOS	Jorge Carranza	QUISPE POLO CESAR VALENTIN	Operador Equipo Pesado
9	Mantenimiento y Energía	EQUIPOS PESADOS Y LIVIANOS	Jorge Carranza	LAIZA MAURICIO MISAE	Operador Equipo Pesado
10	Mantenimiento y Energía	EQUIPOS PESADOS Y LIVIANOS	Jorge Carranza	GOICOCHEA ESPINOZA JULIO CESAR	Operador Equipo Pesado
11	Mantenimiento y Energía	EQUIPOS PESADOS Y LIVIANOS	Jorge Carranza	FLORES CALLOMAMANI EFRAIN	Operador Equipo Pesado
12	Mantenimiento y Energía	EQUIPOS PESADOS Y LIVIANOS	Jorge Carranza	BURGOS VASQUEZ ROSMERY JUDIT	Operador Equipo Pesado
13	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Jorge Carranza	TINCO GAMONAL ESTEBAN	CHOFER POOL-A
14	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Jorge Carranza	RIVEROS RIVEROS PEDRO ARMENGUL	Auxiliar Administrativo
15	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Jorge Carranza	REYES CANO DOROTEO	CHOFER POOL-A
16	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Jorge Carranza	QUISPE QUISPE FRANCISCO	Inspector de Transportes
17	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Jorge Carranza	PRECIADO LEON LUIS ALBERTO	CHOFER POOL-A
18	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Jorge Carranza	HILARIO BLAS EDILBERTO	CHOFER POOL-A
19	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Jorge Carranza	ESTRADA AGUILAR JOHN BELMER	CHOFER POOL-A
20	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Javier Castañeda	FERNANDEZ POLO, DARIO	CHOFER POOL-A
21	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Javier Castañeda	ECHEVARRIA PEREDA, STEVEN	CHOFER POOL-A
22	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Javier Castañeda	MENDOZA BARTOLO, NATALY	CHOFER POOL-A
23	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Javier Castañeda	USQUIANO JARA, BRYAN	CHOFER POOL-A
24	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Javier Castañeda	CRUZADO ZAVALA, PIERO	CHOFER POOL-A
25	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Javier Castañeda	TINIA ESPINOZA, KEVIN	CHOFER POOL-A
26	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Javier Castañeda	CHAVEZ PAREDES, ROBERT	CHOFER POOL-A
27	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Javier Castañeda	NAVIL REYES, WAYNER	CHOFER POOL-A
28	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Javier Castañeda	MARIÑOS MEDINA, SEGUNDO	CHOFER POOL-A
29	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Javier Castañeda	FLORES ALTAMIRANO, MANUEL	CHOFER POOL-A
30	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Javier Castañeda	FLORES ALTAMIRANO, MAURICIO	CHOFER POOL-A
31	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Javier Castañeda	LOPEZ MOYA, MIGUEL	CHOFER POOL-A
32	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Javier Castañeda	CASTILLO PEREZ, LEONARDO	CHOFER POOL-A
33	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Javier Castañeda	LAYZA VERA, ALEXANDER	CHOFER POOL-A
34	Mantenimiento y Energía	TRANSPORTES	Javier Castañeda	TUANAMA VALENTINO, RICARDO	CHOFER POOL-A

TIPO_TRAB	LUGAR DE TRABAJO	FEC_EVALUACIÓN	Compromiso	Trabajo en equipo	Linea de mando y liderazgo	Productividad
O	Vijus	11/08/2001	6	8	6	6
O	Vijus	23/02/2011	8	8	8	8
O	Vijus	08/04/2009	8	8	8	8
O	Vijus	24/03/1998	6	4	6	8
O	Vijus	02/05/2007	6	8	8	8
O	Vijus	01/04/1994	8	8	6	8
O	Vijus	07/04/1998	6	6	6	6
O	Vijus	23/03/2012	8	8	6	8
O	Vijus	01/11/2011	8	8	6	8
O	Cedro	10/03/1998	6	6	6	8
O	Vijus	03/09/2001	8	6	6	8
O	Vijus	02/03/2012	8	8	8	8
O	Santa Maria	01/02/2000	8	6	8	6
E	Vijus	01/02/2000	8	8	8	8
O	Vijus	01/11/1999	8	8	6	8
E	Santa Maria	14/04/2002	10	10	10	8
O	Santa Maria	01/02/2000	8	8	8	8
O	Santa Maria	13/03/2002	8	8	8	8
O	Santa Maria	06/09/2004	6	6	6	6
O	Vijus	12/10/2017	8	8	8	8
O	Vijus	30/10/2017	6	6	4	6
O	Vijus	31/10/2017	6	4	4	4
O	Vijus	26/10/2017	8	8	6	6
O	Vijus	27/10/2017	6	6	6	6
O	Vijus	05/11/2017	8	8	8	8
O	Vijus	27/10/2017	8	8	8	8
O	Vijus	23/10/2017	6	6	6	6
O	Vijus	25/10/2017	6	6	6	4
O	Vijus	13/10/2017	8	8	8	8
O	Vijus	02/11/2017	8	8	8	8
O	Vijus	30/10/2017	8	8	8	8
O	Vijus	29/10/2017	8	8	8	8
O	Vijus	29/10/2017	6	6	6	8
O	Vijus	16/12/2017	6	6	6	6

Considerese el cumplimiento de las normas leyes estandarderes de seguridad internos de la empresa.	Considerese la capacidad del empleado para hacer frente a los cambios y rotacion en su centro de trabajo.	Considerese la asistencia y la puntualidad en los horarios de ingreso y salidad de su centro de labor.	Considerese la forma como brinda el servicio	Resultado	Comentario
Seguridad	Adaptabilidad al cambio	Asistencia y puntualidad	Calidad de servicio		
8	6	6	6	68%	Promedio
8	8	8	8	80%	Supera parcialmente el promedio
8	8	8	8	80%	Supera parcialmente el promedio
6	6	6	8	66%	Promedio
8	8	8	8	78%	Supera parcialmente el promedio
8	8	8	8	78%	Supera parcialmente el promedio
6	6	6	6	64%	Promedio
8	6	8	8	76%	Supera parcialmente el promedio
6	8	8	8	76%	Supera parcialmente el promedio
6	8	8	8	72%	Promedio
8	6	8	8	74%	Promedio
8	8	8	8	80%	Supera parcialmente el promedio
8	6	8	8	74%	Promedio
8	8	8	8	80%	Supera parcialmente el promedio
8	8	6	8	76%	Supera parcialmente el promedio
8	8	10	8	88%	Supera parcialmente el promedio
8	6	8	8	78%	Supera parcialmente el promedio
8	8	8	8	80%	Supera parcialmente el promedio
6	6	8	6	66%	Promedio
8	8	8	8	80%	Supera parcialmente el promedio
6	6	4	6	60%	Promedio
6	4	8	6	58%	Promedio
8	6	8	8	74%	Promedio
6	6	7	8	67%	Promedio
8	8	8	8	80%	Supera parcialmente el promedio
8	8	8	8	80%	Supera parcialmente el promedio
6	6	8	6	66%	Promedio
4	8	8	8	66%	Promedio
8	8	8	8	80%	Supera parcialmente el promedio
8	8	8	8	80%	Supera parcialmente el promedio
8	8	8	8	80%	Supera parcialmente el promedio
8	8	8	8	80%	Supera parcialmente el promedio
8	8	8	6	72%	Promedio
4	4	6	6	60%	Promedio

Fuente: *Compañía Minera Poderosa SA, Vijus- Pataz- La Libertad.*

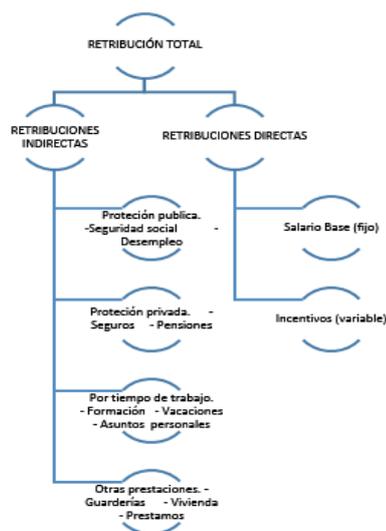
ANEXO N° 4: COMPENSACIONES DE LA EMPRESA

Compensaciones en las organizaciones

El sistema de compensaciones en las organizaciones juega un papel muy importante tanto desde el punto de vista organizativo como individual. A simple vista, para la organización representa un costo y para la persona un ingreso. Conjugar los intereses de ambos resulta necesario si queremos que la retribución se convierta en una herramienta de gestión eficaz de la persona. Por parte del empleado puede ser considerada como un conjunto de percepciones financieras, servicio o beneficio tangibles que recibe como consecuencia de la prestación de su actividad a la empresa, (cuadro N°1 Componentes de la retribución total). La retribución total de una persona está formada por dos partes: La retribución directa, normalmente de carácter monetario y la retribución indirecta incluida a los beneficios y servicios recibidos por el empleado. Dentro de la retribución directa se incluye la parte base o fija, la misma que es recibida de forma regular por parte de su trabajo, esta retribución puede ser mensual semanal o por horas el segundo componente de la retribución directo por incentivos, parte variable, relacionados a medidas de rendimiento. Las retribuciones indirectas hacen referencia a percepciones como seguros médicos, planes de jubilación vacaciones, vivienda, coche etc. Esta parte de retribución requiere categorías a un peso ca vez a importante en la retribución total de la persona Simón (2003)

Cuadro N° 1

Componentes de la retribución total



Fuente: *La Gestión de los Recursos Humanos* (Simon, 2003)

Cuadro N° 2
Recompensas en la empresa

Recompensas monetarias, incluido suplementos		Símbolos de prestigio	Recompensas Sociales	Recompensas de la tarea y auto recompensas.
Sueldo	Viajes de vacaciones	Tamaño y ubicación del despacho	Recibimientos amistosos:	Trabajo interesante
Aumento salariales	Entradas para espectáculos deportivos y culturales	Alfombras	Reconocimiento espontaneo	Sensación de logro
Opción de compra de acciones	Instalaciones recreativas	Cortinas	Elógios	Puesto de mayor importancia
Participación en los beneficios	Aparcamiento reservado en la empresa	Pinturas	Retroalimentación evaluadora	Variedad de puestos de trabajo
Plan de bonificaciones	Descanso en el trabajo	Reloj	Cumplidos	Retroalimentación del rendimiento del puesto de trabajo
Bonificaciones de navidad	Ausencias sabáticas	Premios y reconocimiento oficiales	Señales no verbales	Auto reconocimiento
Gestión y disfrute de las instalaciones de la empresa	Afiliación y privilegios en clubes	Placas de pared	palmaditas en la espalda	Autoelogios
Retribuciones diferidas, incluidas exenciones fiscales	Descuento en compras		Invitaciones:	Posibilidad de programar el propio trabajo
Retribución por tiempo no trabajo, por la asistencia a seminarios de formación relacionado con el trabajo.	Préstamos personales, con tipo favorable		Reuniones sociales después del trabajo.	Horario de trabajo
Plan médico, incluido reconocimientos gratuitos	Asesoramiento jurídico de forma gratuita			Participación en nuevos proyectos empresariales
Automóvil de empresa	Asesoramiento gratuito para la planificación económica personal			Ejecución de ubicación geográfica
Contribución a los planes de pensión	Seguridad gratuita en el hogar (seguros antirrobo)			Autonomía en el puesto.
Planes de descuento en productos.	Alarma antirrobo y seguridad personal			
	Gastos de mudanza			
	Asistencia en la compra de vivienda			

Fuente: *La Gestión de los Recursos Humanos* (Simon, 2003)

ANEXO N° 5: PERFIL DE UN PUESTO DE TRABAJO

Perfil de un puesto de trabajo.

El perfil para un puesto de trabajo debe contar con los siguientes requisitos.

Sección de identificación del puesto, la sección de identificación del puesto, de una descripción de puestos por lo general se incluye después del título. Esta contiene puntos como: ubicación del departamento, la persona a quien debe reportar el que ocupe el puesto y La fecha última revisión de la descripción. Algunas veces también contiene un número de nóminas o de código el número de empleados que desempeña el puesto, el número de empleados que trabajan en el departamento donde se localiza el puesto, y el número de código, el resumen del puesto por lo general aparece al final de esta sección y distingue ese puesto de otros en la organización (algo que es posible que no haga el título del puesto). **Sección de deberes o funciones esenciales del puesto**, los enunciados que abarcan los deberes por lo general se colocan en orden de importancia. Estos enunciados deberán indicar el peso (o valor) de cada tarea. Por lo general pero no siempre, el peso de un deber puede calcular por medio del porcentaje de tiempo que se le dedica. Como resultado de la ley de derechos civiles, los deberes deben ser funciones esenciales para el éxito del trabajo. Por ejemplo, si el trabajador requiere que el titular del puesto tenga habilidades para leer letra muy fina, para subir escaleras o para memorizar códigos de valores, los requisitos físicos y mentales deben ser declarados dentro de la descripción del puesto. Recuerde, también, que una vez que las esenciales para un puesto de trabajo se definen, la organización está legalmente obligada hacer ajustes razonables para que las personas con discapacidad estén en condiciones de hacer las funciones del puesto. **Sección de especificaciones del puesto**, por lo general las especificaciones del puesto abarcan dos áreas. La habilidad requerida para desempeño del puesto, las exigencias físicas que el puesto asigna al empleado que desempeña, las habilidades importantes en un puesto influyen la educación o experiencia, la capacitación especializada, los rasgos o capacidades personales y la destreza manual. Para cumplir con los requisitos de la EEOC, las exigencias físicas de un puesto se reflejan a cuanto se va a caminar, cuanto tiempo de va estar de pie, hasta donde se debe alcanzar, si van a levantar cosas o si es un puesto donde se va hablar. Entre las exigencias físicas del puesto están también la condición del ambiente del trabajo físico y los riesgos a los que los empleados se pueden enfrentar; Así mismo, las especificaciones deben incluir habilidades interpersonales si se utiliza un método de análisis de puesto basado en competencias. Por ejemplo, las competencias conductuales pueden incluir la capacidad para tomar decisiones a cerca de una información poco precisa, la capacidad de manejar múltiples tareas y habilidades para resolver conflictos. (George, 20013)

Cuadro N° 1

Formato de perfil de puesto en la empresa.

Identificación del puesto:

- Título del puesto:
- División:
- Departamento:
- Analista del puesto
- Fecha analizada
- Categoría de sueldo
- Reporta a:
- Código del puesto:
- Fecha verificada

Lista breve de los principales deberes del puesto

- Resumen del puesto

Funciones y responsabilidades esenciales

- Funciones esenciales

Fuente: *Administración de Recursos Humanos* (George S. , 2013)

ANEXO N° 6: PLAN DE ACCIONES

Plan de acción para los colaboradores evaluados:

El plan de acción es para remediar las deficiencias y reforzar las fortalezas, es esencial que se cuente con una preparación adecuada y se implante de manera eficaz.

Figura N°1

CONTRATO DE DESEMPEÑO	
Entiendo que los objetivos de nuestra empresa son:	
Las metas de nuestro departamento son:	
También entiendo que las metas de nuestra unidad de trabajo son:	
Mis clientes internos clave son:	
Entiendo que para contribuir al logro de las metas mencionadas se espera que haga lo siguiente:	
Mis metas individuales de desempeño son:	
Mis metas para mejorar los métodos (procesos) laborales son:	
Mis metas para mejorar conductas laborales interpersonales específicas cuando interactué con clientes internos y compañeros de trabajo son:	
Considero que estas metas son aceptables y alcanzables. También sé que seré evaluado por múltiples fuentes (supervisores, compañeros, clientes internos, y en su caso clientes externos)	
La retribución por mi desempeño laboral dependerá de que este haya sido: 1 Sobresaliente, 2.- Competente. 3.-satisfactorio. Entiendo que se considere las siguientes formas de remuneración: 1.- premio al mérito por mi logro individual de las metas de desempeño. 2.- mejora y aplicación de mis habilidades, 3. Desempeño de mi unidad o equipo de trabajo, 4.- desempeño de nuestra empresa (participación en las ganancias).	
 TRABAJADOR	 SUPERVISOR:

Fuente: *Administración de Recursos Humanos* (Dessler, 2009)

ANEXO N° 7: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA COMPAÑÍA MINERA PODEROSA SA.

Historia de la empresa CMPSA.

Compañía Minera Poderosa SA. "CMPSA", inicia sus actividades por los años:

1977 los geólogos Sologuren y Samaniego, verifican y validan el potencial minero en Pataz.

1978 Jesús Arias decide invertir en el rubro de minería aurífera.

1980 se constituye compañía Minera Poderosa en el Registro de Sociedades Mineras del Registro Público de Minería.

1982 se termina la carretera afirmada a la mina La Lima, comunicándola con la red carretera nacional. En julio la Planta Marañón inició operaciones con una capacidad de 120TPD.

1983 se inaugura aeródromo "Don Lucho" en Chagual, acercando las operaciones a Trujillo. Inicio de diseño del proyecto hidroeléctrico para dar energía limpia a las actividades.

1987 ampliación de capacidad de la Planta Marañón 250TPD.

1989 se inaugura Hidroeléctrica de 1.5Mw de energía limpia. 1993Ampliación de la capacidad de la Planta Marañón 550TPD.

1997 en Octubre se inaugura la Planta Santa María con una capacidad de 200TPD. También se aprobó el Programa de Adecuación y Manejo Ambiental – PAMA

2000 luego de una fuerte crisis financiera y de reservas minerales firmamos un Convenio de Saneamiento para reestructurar las deudas con nuestros acreedores. 2003Se aprobaron los 18 proyectos de inversión contenidos en el PAMA.

2004 forestamos nuestra zona de influencia con más de un 1 millón de árboles.

2005 construcción de línea de alta tensión de 50 Km para interconectar al Sistema Eléctrico Interconectado Nacional (SEIN), reduciendo costos de energía

2005 Poderosa es inscrita en la Bolsa de Valores de Lima

2009 logramos certificar todos nuestros procesos bajo las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001

2009 a través de nuestro plan de forestación logramos plantar más de 3 millones de árboles (2,109ha.)

2010 renovamos nuestra imagen y reiteramos nuestro compromiso con la minería peruana

2015 logramos certificar todos nuestros procesos bajo las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001

Misión

Transformar responsablemente nuestra riqueza mineral en oportunidades de desarrollo.

Visión

Ser la empresa en la que te sientas **orgullosa** de trabajar.

Objetivos:

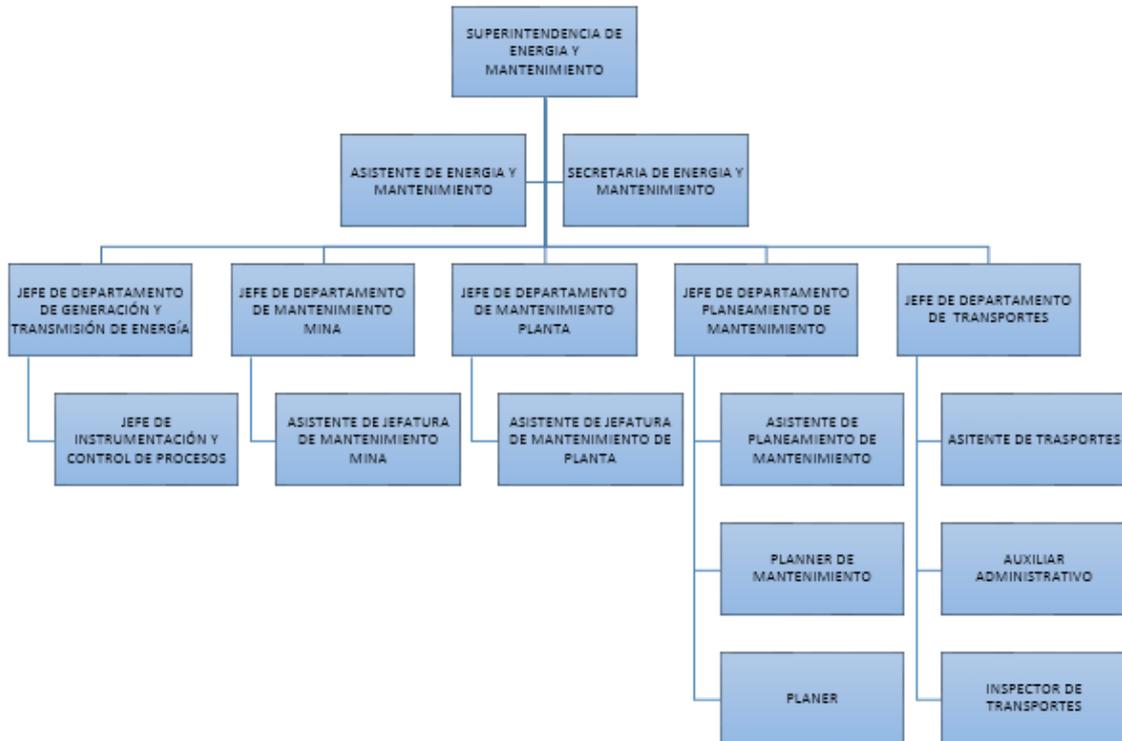
Seguridad – Cuidamos nuestra vida, salud y bienestar y la de nuestros compañeros.

Responsabilidad – Orgullosos de nuestro trabajo, responsables de nuestros resultados. Sin miedo a equivocarnos, nos corregimos y mejoramos cada día.

- **Trabajo en equipo** – Juntos encontramos la mejor solución y resultados. Sin soberbia y con respeto a las ideas de otros.
- **Respeto** – Tratamos como queremos ser tratados. Coherentes con lo que decimos y hacemos. Cumplimos con las leyes y cuidamos la naturaleza.
- **Productividad** – Tenemos el compromiso de producir más, de mejor manera y con un buen uso de nuestros recursos. Respondemos y nos adaptamos ágilmente al cambio.
- **Aprendo y enseño** – Pregunto lo que no sé y comparto lo que conozco.
- **Integridad** – Honestos y justos, actuamos éticamente y hacemos lo correcto

FORMATO N° 8: ORGANIGRAMA

Organigrama Funcional: Empresa Compañía Minera Poderosa SA, Área de Energía y Mantenimiento



Fuente: *Elaborador por el autor, base de datos CMPSA.*

ANEXO N° 9: CARTA SIMPLE DE AUTORIZACIÓN A LAS INSTALACIONES DE CMPSA-VIJUS PATAZ.



"AÑO DEL BUEN SERVICIO AL CIUDADANO"

Vijus, 01 de Agosto del 2017

CARTA N°054/RRHH/17

Señorita:

COLLANTES VARAS, DORA

Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad Privada del Norte

Presente.-

De mi mayor consideración:

Reciba un cordial saludo, por medio de la presente informo que a partir del 01 de agosto del presente, usted tiene la autorización para el ingreso a nuestras instalaciones, en las Unidades de Producción de Santa María y Marañón para realizar la investigación de su proyecto de tesis sobre "**Evaluación de Desempeño Laboral de los Colaboradores en el área de Transporte**".

Estamos prestos a brindarle las facilidades que usted requiera para una buena investigación de proyecto de tesis.

Se expide la presente carta para ser usada con fines académicos.

Atentamente,

CIA MINERA PODEROSA S.A.


José Luis Ayalos Atencio
SUPERINTENDENTE DE RR.HH.

ANEXO N° 10: FOTOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL CMPSA.

